

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
«Методики выбора конкурентоспособного и лидерского направления развития компании»
в рамках дополнительной профессиональной программы
«Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»
Специализация: «Executive MBA – Стратегическое управление эффективностью бизнеса»
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	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.....	11
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины	13

1. Цель освоения дисциплины

Данный курс направлен на передачу профессиональных знаний слушателям программ МВА, основанными на методических подходах, используемых в прикладных исследованиях и практических разработках усиления конкурентоспособности и 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 конкурентоспособности и лидерства, моделях конкурентного и лидерского поведения на рынке. Основной принцип построения курса - сочетание теоретических подходов экономической науки о факторах конкурентоспособности с богатым консультационным опытом автора в России и за рубежом. Предполагается, что в рамках занятий по курсу, помимо знаний о подходах к оценке конкурентоспособности и ее факторов, слушатели получают и закрепляют навыки работы с методиками выявления ключевых (корневых) проблем и создания эффективной бизнес-модели компании/фирмы с усиленными компетенциями обеспечения высокого уровня конкурентоспособности и лидерства.

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

Дисциплина органически связана с блоком финансово-экономических дисциплин, объектом изучения которых является изучение экономических законов развития общества и закономерностей общественного производства, функции управления экономикой: экономической теории, макро- и микроэкономики, экономическим и финансовым анализом, международными экономическими и финансовыми отношениями. Дисциплина, как наука, интегрирует в себе достижения таких отраслей знаний как социология и психология, педагогика, философия и этика. Дисциплина базируется на концепциях и идеях, разработанных в развитых индустриальных странах, на основе опыта менеджмента за рубежом, с учетом особенностей современного этапа развития России, возможностей и путей его использования в России.

Объектом дисциплины являются процессы формирования конкурентоспособности, предметом дисциплины являются взаимоотношения субъектов и объектов управления между собой, элементами внешней и внутренней среды.

Обучение строится с использованием активных методов: работ в малых группах, выполнения тестовых заданий, разбора конкретных деловых ситуаций, подготовки эссе, докладов с их презентациями.

Актуальность изучаемой дисциплины определяется усиливающейся конкуренцией мировой экономики и международных экономических отношений, возросшим уровнем и темпом инновационных преобразований, и радикальной реформой экономики России, необходимостью эффективного управления организацией в этих условиях с учётом концепций и подходов различных национальных моделей управления и школ менеджмента.

2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции	Знания	Умения	Профессиональный опыт
ВД-1.	ПК-1	методических основ	анализировать	Применения

Организационно-управленческая	способностью управлять организациями, подразделениям и, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	анализа внешней и внутренней среды организации; содержания и алгоритма осуществления функции управления – принятие решения.	текущее и прогностическое состояние деловой среды; применять решающие правила для принятия решений в условиях определённости, риска и неопределённости.	методов SWOT и PEST- анализа, факторного управленческого анализа; методов разработки и принятия управленческих решений.
	ПСК-1 способностью построения стратегии развития организации на разных уровнях	роли, функции и задачи менеджера в современной организации;	организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;	современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации;

3. Объем дисциплины

Таблица 2

Вид учебной работы	Количество часов (час.)
Контактная работа, в том числе:	24
Лекционного типа	8
Практические занятия	16
Самостоятельная работа слушателя, в т.ч.:	84
Самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к практическим занятиям)	
Промежуточная аттестация	Экзамен
Общая трудоемкость по учебному плану (час.)	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.	Методики выбора конкурентоспособного и лидерского направления развития компании	108	8	16	84	
Итого:		108	8	16	84	
Промежуточная аттестация						Экзамен

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
1. Методики выбора конкурентоспособного и лидерского направления развития компании	Тема 1. Сущность конкурентного преимущества и лидерства компании на рынке. Основные разновидности конкурентоспособности и лидерства компании. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе и лидерстве на рынке. Алгоритм анализа конкурентоспособности Тема 2. Оценка конкурентной среды. Насколько сильна конкуренция в отрасли? Коллективное воздействие пяти конкурентных сил отрасли. Что такое турбулентная (хаордическая) конкурентная среда. Как управлять конкурентоспособностью компании в условиях нарастания неопределенности и постоянной турбулентности, системного хаоса? Домашнее задание №1. Тема 3. Методика оценки текущей конкурентоспособности компании. «GAP – анализ». «Поиск корневой проблемы повышения конкурентоспособности и лидерства компании на рынке». Составление конкурентного листа компании». «Матрица эластичности конкурентной реакции». Конкурентное позиционирование компании на рынке с помощью матрицы «привлекательность рынка – конкурентный потенциал (сила) компании». Тема 4. Методика формирования концепции стратегической конкурентоспособности компании/предприятия. Выбор стратегического конкурентного направления развития компании. Какие дальнейшие возможные действия конкурентов, анализ

	стратегии конкурентов. Пять базовых стратегий конкуренции, на какой из них сделать выбор. Методика выбора и оценки стратегических инициатив для повышения конкурентоспособности и лидерства компании на рынке. Портфельный анализ стратегической конкурентоспособности. Тема 5. Методика оценки международной конкурентоспособности и лидерства компании. Международная конкуренция: три основных стратегических подхода. Стратегии конкуренции на международных рынках. Поиски конкурентного преимущества на международной арене. Стратегии конкуренции на рынках развивающихся стран.
--	---

Содержание дисциплины

Тема 1. Сущность конкурентного преимущества и лидерства компании на рынке.

Мир меняется. Со конкуренция –новый взгляд на конкуренцию. Основные разновидности конкурентоспособности и лидерства компании. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе и лидерстве на рынке. Алгоритм анализа конкурентоспособности. Суть стремления к конкурентному преимуществу и лидерству компании на рынке. Основные разновидности конкурентоспособности и лидерства компании. Каковы ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе и лидерстве на рынке? Основные определения и понятия.

Тема 2. Оценка конкурентной среды.

Как оценить насколько сильна конкуренция в отрасли? Коллективное воздействие пяти конкурентных сил отрасли. Что такое турбулентная (хаотическая) конкурентная среда. Как управлять конкурентоспособностью компании в условиях нарастания неопределенности и постоянной турбулентности, системного хаоса?

Домашнее задание. Напишите аналитическое эссе на тему «основные характеристики современной хаотической деловой среды»

Тема 3. Методика оценки текущей конкурентоспособности компании.

Рассматриваются практические аспекты применения следующих технологий:

Инструмент «GAP –анализ»

Инструмент. «Поиск корневой проблемы повышения конкурентоспособности и лидерства компании на рынке»

Инструмент «Составление конкурентного листа компании» Какие позиции занимают конкуренты на рынке.

Инструмент «Матрица эластичности конкурентной реакции»

Инструмент Конкурентное позиционирование компании на рынке с помощью матрицы «привлекательность рынка – конкурентный потенциал(сила) компании»

Оцениваются их достоинства и недостатки.

Тема 4. Методика формирования концепции стратегической конкурентоспособности компании/предприятия.

Как осуществлять выбор стратегического конкурентного направления развития компании. Какие дальнейшие возможные действия конкурентов, анализ стратегии конкурентов. Пять базовых стратегий конкуренции, на какой из них сделать выбор. Методика выбора и оценки стратегических инициатив для повышения конкурентоспособности и лидерства компании на рынке. Подробно рассматривается последовательность портфельного анализа стратегической конкурентоспособности.

Тема 5. Методика оценки международной конкурентоспособности и лидерства компании.

Анализируются современные международные стратегии конкуренции: три основных стратегических подхода. Рассматриваются наиболее часто применяемые стратегии конкуренции на международных рынках. Поиски конкурентного преимущества на международной арене. Особенности стратегии конкуренции на рынках развивающихся стран.

Возможные дополнительные темы для обсуждения.

- Оценка конкурентоспособности подразделений и расстановка приоритетов распределения ресурсов в диверсифицированной компании
- Оценка конкурентоспособности на уровне страны в целом.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей

Вид учебных занятий	Организация деятельности студента
Лекция	Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; пометать 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; - 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; - разработку реферата (доклада) на основе проведенного исследования в рамках кружковой работы, в рамках подготовки к студенческой научной конференции. В процессе самостоятельной работы у слушателя могут возникнуть вопросы, уяснить которые необходимо, используя индивидуальные консультации преподавателя.
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

Вопросы к экзамену

1. Содержание и многоаспектность фактора конкурентоспособности, его место и роль в развитии современной внешнеторговой организации.
2. Характеристика национальных моделей современной конкурентоспособности: европейской, японской, американской, российской.
3. Функции руководителя в управлении конкурентоспособностью.
4. Требования к менеджеру в сфере внешнеэкономических отношений.
5. Задачи менеджеров различных уровней управления конкурентоспособностью внешнеторговой организации.
6. Система управления конкурентоспособностью организации и её элементы.
7. Современные проблемы повышения конкурентоспособности в российских организациях.
8. Внешняя конкурентная среда организации и её анализ. Метод PEST – анализа.
9. Внутренняя конкурентная среда организации и её анализ. Метод SWOT- анализа.
10. Понятие и виды целей повышения конкурентоспособности организации. Процесс целеполагания, «дерево» целей. Метод SMART – анализа качества формулирования целей.

11. Понятие миссии, стратегии, тактики достижения результатов организации.
12. Управленческий цикл повышения конкурентоспособности.
13. Содержание функций управления конкурентоспособностью: анализ среды, прогнозирование. Используемые методы.
14. Содержание функций управления конкурентоспособностью: принятие управленческого решения, планирование. Используемые методы.
15. Содержание организационных функций повышения конкурентоспособности. Используемые методы. Основные типы конкурентных организационных структур управления.
16. Содержание функций конкурентного управления: координация и контроль, сущность, задачи, виды контроля. Используемые методы.
17. Современные подходы к управлению конкурентоспособностью: количественный, ситуационный, системный, процессный, ресурсный.
18. Социальное партнёрство как способ повышения конкурентоспособности.
19. Лидерство как конкурентное преимущество. Соотношение конкурентного потенциала и лидерства.
20. Основные концепции лидерства в современной конкуренции.
21. Понятие стиля конкурентоспособности
22. Понятие мотивации конкурентоспособности. Мотивационный процесс и его этапы.
23. Содержательные теории мотивации повышения конкурентоспособности, их сущность.
24. Процессуальные теории мотивации, их сущность.
25. Методы управления персоналом в конкурентных условиях и их особенности в различных сферах деятельности.
26. Причины конфликтов в конкурентной деловой среде.
27. Основные способы разрешения конфликтов в конкуренции.
28. Понятие конкурентной корпоративной культуры. Состав и содержание элементов корпоративной культуры.
29. Раскрыть понятие эффективной конкурентной стратегии организации.
30. Основные направления оценки уровня конкурентоспособности. Содержание оцениваемых показателей.

Знания, умения и навыки слушателя на экзамене оцениваются:

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

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	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	выполнении практических заданий. Учебные достижения в семестровый период и результаты текущего контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом	результаты текущего контроля демонстрируют недостаточную (неудовлетворительную) степень овладения программным материалом.
---	--	---	---

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Официальные документы

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

Основная литература

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

11. Менеджмент: Учебник. /Под ред. Н.Ю. Кониной.- М.: Издательство «Аспект Пресс», 2016. – 392 с. ISBN 978-5-7567-0834-9.
12. Остервальдер, И. Пинье «Построение бизнес-моделей», 2016

Дополнительная литература

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

Литература для факультативного чтения

16. Балашов А.П. Теория менеджмента: учебное пособие. – М.: Вузовский учебник, Инфра-М, 2014. – 352 с.
17. Бондаренко, В. В. Менеджмент организации [Текст]: введение в специальность, учеб. пособие. / В. В. Бондаренко, В. А. Юдина, О. Ф. Алехина. — М.:Кнорус, 2014. — 232 с.
18. Брин Б., Хэмел Г. The Future of Management. /Пер. с англ. – СПб.: Best Business Books, 2013. - 276 с.
19. Вагнер Р., Хартер Д. 12 элементов успешного менеджмента. /Пер с англ. Д. Мухиной; ред. Ю. Быстрова. –М.: Альпина Бизнес Букс, 2011.- 248 с. ISBN 978-5-9614-0938-3.
20. Друкер П.Ф., Макьярелло Дж. Менеджмент. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2010. – 704 с. ISBN 978-5-8459-1570-2.
21. Друкер П.Ф. Менеджмент. Вызовы XXI века.- М.: "Манн, Иванов и Фербер", 2012.
22. Исаев Р.А. Основы менеджмента. –М.: Дашков и К⁰, 2013. - 263 с.
23. Латфуллин Г.А. Теория менеджмента: учебник для вузов. /Г.А. Латфуллин, А.С. Никитин, С.С. Серебренников. - 2-е изд. - СПб.: Питер, 2014. - 458 с.
24. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. - М.: Вильямс, 2013. - 672 с.
25. Пранович И.Б. Менеджмент в глобальном масштабе: управленческая проблема, мир без границ, экономическая среда. - М.: Лаборатория книги, 2012. - 120 с.
26. Семёнов А.А. Основы менеджмента: практикум/ А.К. Семёнов, В.И. Набоков. – М.: Дашков и К⁰, 2013. - 468 с.

Периодические издания

1. Бизнес-образование.
2. Бизнес-журнал.
3. Вопросы экономики.
4. Генеральный директор, Коммерческий директор. Sales & Marketing Management.
5. Деньги и кредит.
6. Инвестиции в России.
7. Маркетинг и маркетинговые исследования.
8. Маркетинг в России и за рубежом.
9. Маркетинг и менеджмент.
10. Менеджмент сегодня.
11. Менеджмент в России и за рубежом.
12. Предпринимательство.
13. Проблемы современной экономики.
14. Проблемы теории и практики управления.

15. Российское информационное агентство «Прайм».
16. Русский Newsweek.
17. Справочник экономиста.
18. Управление персоналом.
19. Финансы, Финанс, Финансовый директор, Финансовый менеджмент.
20. Эксперт.
21. *Business week*.
22. Information Systems Research.
23. Journal of Financial Economics.
24. Journal of Marketing Research.
25. Harvard Business Review (на русском языке Academy of Management Journal).

Интернет-ресурсы

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

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Академия 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:

Электронная библиотека ZNANIUM.COM 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	Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАБТ 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 www.znanium.com, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.
--	---

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.	
Электронная библиотечная система издательства «Юрайт». 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.	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 www.biblio-online.ru, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.
Scopus – 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.	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).
Web of Science Поисковая платформа, объединяющая реферативные базы данных публикаций в научных журналах и патентов, в том числе базы, учитывающие взаимное цитирование публикаций.	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).
Polpred.com Обзор СМИ. 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	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 www.polpred.com, воспользовавшись

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.	компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.
--	---

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
«Диагностика состояния компании и разработка стратегии развития»

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

Специализация: «Executive MBA – Стратегическое управление эффективностью бизнеса»

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	7
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	ПСК-1 - способностью построения стратегии развития организации на разных уровнях.	природу стратегического управления и основные этапы его развития; основные теории стратегического менеджмента; особенности методологии стратегического управления; понятия, виды и признаки современной деловой организации;	использовать зарубежный и отечественный опыт управления современными организациями с использованием стратегического подхода; анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее	методологией стратегического менеджмента; современными методами сбора, обработки и анализа управленческих, экономических и социальных данных; методикой анализа макросреды организации;

		составляющие внешней и внутренней среды организации; содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления; подходы к формированию миссии и целей организации; основные инструменты проведения анализа стратегических факторов внешней среды организации; методологические принципы управленческого анализа организации; базисные стратегии бизнеса;	ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию; разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации; разрабатывать стратегии конкуренции с учетом условий функционирования организации; проводить стратегический анализ диверсифицированных компаний; планировать реализацию стратегии; определять стратегические альтернативы и оценивать их эффективность; использовать информационные технологии в системе стратегического управления; оценивать эффективность системы стратегического управления; разрабатывать стратегический план конкретного предприятия;	методами отраслевого анализа; навыками проведения конкурентного анализа; навыками самостоятельной работы, самоорганизации и организации выполнения стратегии;
	ПСК-5 - умением работать с консультантами, применять основные приемы	основные подходы и методы к выявлению нестандартных ситуаций; методических основ анализа внешней и	диагностировать систему управления, выявлять ее сильные и слабые	Применения методов стратегического анализа, факторного управленческого

	консультирован ия.	внутренней среды организации; содержания и алгоритма осуществления функции управления – принятие решения.	стороны; разрабатывать предложения по её совершенствовани ю; анализировать текущее и прогностическое состояние деловой среды; применять решающие правила для принятия решений в условиях определённости, риска и неопределённости.	анализа; методов разработки и принятия управленческих решений.
--	-----------------------	---	---	--

3. Объем дисциплины

Таблица 2

Вид учебной работы	Количество часов (час.)
Контактная работа, в том числе:	24
Лекционного типа	8
Практические занятия	16
Самостоятельная работа слушателя, в т.ч.: Самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к практическим занятиям)	84
Промежуточная аттестация	Экзамен
Общая трудоемкость по учебному плану (час.)	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.	Диагностика состояния компании и разработка стратегии развития	108	8	16	84	
Итого:		108	8	16	84	
Промежуточная аттестация						Экзамен

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
1. Диагностика состояния компании и разработка стратегии развития	Тема 1. Что такое стратегическая ориентация в управлении бизнесом. Типичная схема системы стратегической ориентации и стратегического управления бизнесом/организацией. Особенности стратегического мышления. Тема 2. Формирование и аналитическая оценка стратегического видения будущего компании. Методика SCEP/L. Тема 3. Формирование миссии и стратегического бизнес-домена. Стратегически ориентированный жизненный цикл компании по Грейнеру. Тема 4. Стратегическая диагностика среды бизнеса и оценка стратегического ресурсного потенциала внешнеторговой организации, создание комплексной стратегической матрицы развития организации. 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 Summery - IFAS». Тема 6. Анализ стратегических ключевых факторов внешней и внутренней среды, создание матрицы стратегических альтернатив развития. Тема 7. Оптимизация стратегических альтернатив, определение базовых стратегий развития. Иерархия стратегий компании/организации. Организация процесса реализации стратегий. Стратегический контроль.

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
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	Оценка «хорошо» проставляется в случае, если слушатель твердо знает материал; грамотно и по существу излагает ответы на поставленные вопросы, не допуская существенных неточностей; правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. Учебные достижения в семестровый период и результаты текущего контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом	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	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.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Основная литература

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

Дополнительная литература

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

Периодические издания

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

Интернет-ресурсы

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

Электронная библиотека ZNANIUM.COM 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.	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 www.znanium.com, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.
Электронная библиотечная система издательства «Юрайт». 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	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 www.biblio-online.ru, воспользовавшись компьютером на

электронную библиотеку попадают быстрее, чем появляются в печати. Некоторые учебные пособия будут представлены только в электронном виде, особенно по редким дисциплинам.	территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.
Scopus – 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.	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).
Web of Science Поисковая платформа, объединяющая реферативные базы данных публикаций в научных журналах и патентов, в том числе базы, учитывающие взаимное цитирование публикаций.	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).
Polpred.com Обзор СМИ. 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.	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 www.polpred.com , воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.

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
«Стратегические маркетинговые решения»

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

Специализация: «Executive MBA – Стратегическое управление эффективностью бизнеса»

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.)
Контактная работа, в том числе:	24
Лекционного типа	8
Практические занятия	16
Самостоятельная работа слушателя, в т.ч.: Самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к практическим занятиям)	84

Промежуточная аттестация	зачет
Общая трудоемкость по учебному плану (час.)	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.	Стратегические маркетинговые решения	108	8	16	84	
Итого:		108	8	16	84	
Промежуточная аттестация						зачет

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
1. Стратегические маркетинговые решения	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)
Стратегические маркетинговые решения	Работа с литературой, интернет-источниками, методическими пособиями, конспектами. Подготовка к практическим занятиям: выполнение заданий мини кейсов. Выполнение тестовых заданий	84

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). 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) 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 тюбики 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 зачету

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. Зачет проводится в форме устного опроса.

Знания, умения и навыки слушателя на зачете оцениваются:

зачет	зачет	зачет	не зачтено
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	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.

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/
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).

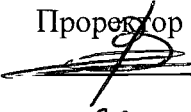
Слушатели Академии обеспечиваются доступом к следующим ресурсам:

Электронная библиотека ZNANIUM.COM 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.	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 www.znanium.com, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.
Электронная библиотечная система издательства «Юрайт». Делает доступными лучшие учебники ведущих научных школ страны в удобном формате. В будущем такие учебники будут дополнены методическими и дополнительными материалами от авторов,	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

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.	сайте www.biblio-online.ru, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.
Scopus – 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.	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).
Web of Science Поисковая платформа, объединяющая реферативные базы данных публикаций в научных журналах и патентов, в том числе базы, учитывающие взаимное цитирование публикаций.	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).
Polpred.com Обзор СМИ. 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.	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 www.polpred.com, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.

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
«Процессный менеджмент, реинжиниринг бизнес-процессов»

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

Специализация: «Executive MBA – Стратегическое управление эффективностью бизнеса»

Форма обучения: очная, программа субботнего дня

Москва 2018

Разработчик(и) программы:

Буренин В.А.

д.э.н., профессор, 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	7
6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по дисциплине	7
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	25
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины	26

1. Цель освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины является формирование у обучающихся знаний, умений и практических навыков в вопросах организации и реинжиниринга бизнес-процессов.

В связи с этим учебная дисциплина должна решать следующие задачи:

- формирование системного представления об управлении бизнес-процессами, как основе осуществления радикальных изменений на предприятии;
- изучение принципов структуризации системы функционирования и управления предприятием на основе бизнес-процессов;
- формирование представления о методах совершенствования систем управления предприятием, построенных на процессной структуризации;
- приобретение практических навыков моделирования организационных систем в бизнес-процессах.

2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции	Знания	Умения	Профессиональный опыт
ВД-1. Организационно-управленческая	ПСК-6 - способностью развить навыки обучения, работы с информацией, аналитических исследований и подготовки документов для целей организационного управления.	особенности применения процессного и системного подходов к управлению организацией; роль современных информационных технологий в управлении предприятием; основные бизнес-процессы в организации, принципы и методы их идентификации; особенности принятия решения в сфере оптимизации бизнес-моделей; методы поиска наилучших практик функционирования бизнес-процессов; принципы	использовать методы оптимизации производственного процесса; организовывать программы совершенствования систем управления;	моделирования бизнес-процессов и оценки их эффективности.

		совершенствования систем управления на основе процессного структурирования;		
	ПСК-9 - умением применять знания и навыки командообразования и работы в команде.	социально-психологическую структуру команды; технологии формирования эффективных команд; механизмы управления деятельностью команды; проблемы управления коллективом;	анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию; формировать взаимоотношения в коллективе, корпоративную этику;	методами сплочения группы для повышения ее эффективности; технологиями командообразования.

3. Объем дисциплины

Таблица 2

Вид учебной работы	Количество часов (час.)
Контактная работа, в том числе:	24
Лекционного типа	8
Практические занятия	16
Самостоятельная работа слушателя, в т.ч.:	48
Самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к практическим занятиям)	
Промежуточная аттестация	Экзамен
Общая трудоемкость по учебному плану (час.)	72

4. Структура и содержание дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№	Наименование тем	Количество часов (час.)	Форма текущего
---	------------------	-------------------------	----------------

п/п	(разделов) дисциплины					контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
		Всего	Виды учебной работы		СР		
			Л	ПЗ			
1.	Процессный менеджмент, реинжиниринг бизнес-процессов	72	8	16	48		
Итого:		72	8	16	48		
Промежуточная аттестация						зачет	

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
1. Процессный менеджмент, реинжиниринг бизнес-процессов	1. Теоретические основы управление бизнес-процессами 2. Ключевые понятия управление бизнес-процессами 3. Основы моделирования бизнес-процессов в организации 4. Бизнес-процессы в корпоративной архитектуре 5. Методы реинжиниринга бизнес-процессов 6. Оценка эффективности бизнес-процессов

Содержание дисциплины

Теоретические основы управление бизнес-процессами	Процессный и системный подходы к управлению организацией. Понятие «бизнес-процесс». Место бизнес-процессов в системе управления организацией. Внешние и внутренние бизнес-процессы. Основные понятия и характеристики бизнес-процесса, групп и категорий процессов. Классификация бизнес-процессов. Понятие первичных результатов и ресурсов. Основы документирования бизнес-процессов. Уровни детализации.
Ключевые понятия управление бизнес-процессами	Понятие «модель», виды моделей и их назначение. Понятия «процесс», «основные бизнес-процессы», «поддерживающие бизнес-процессы», «бизнес-процессы развития», «процессы управления». Бизнес-процессы в стандартах ISO.
Основы моделирования бизнес-процессов в организации	Структура традиционной и новой организации. Требования к «бизнес-модели» организации. Создание модели организации. Основные подходы к разработке моделей организации. Моделирование бизнес-процессов. Современные подходы к моделированию бизнес-процессов. Корневая модель

	бизнес-процессов и её использование. Порядок моделирования «снизу». Детальный инжиниринг и алгоритмизация бизнес-процессов. Поточковые модели бизнес-процессов. Система управления бизнес-процессами.
Бизнес-процессы в корпоративной архитектуре	Компоненты корпоративной архитектуры. Представление корпоративной архитектуры. Типология документов организации. Документы, определяющие корпоративную архитектуру. Порядок регламентации бизнес-процессов. Роль стратегии компании в построении бизнес-процессов. Принципы построения управленческих структур на основе функционального разделения труда и/или основе идентификации процессов и проблем, связанных с функциональным управлением. Горизонтальные организационные структуры. Разница между функциональным и процессным подходом при управлении предприятием. Новый мир работы. X и Y теории при управлении предприятием. Преимущества процессного управления. Моделирование горизонтальной организационной структуры. Методы совершенствования линейной организационной структуры.
Методы реинжиниринга бизнес-процессов	Понятия и принципы реинжиниринга бизнес-процессов, основные изменения в ходе преобразований, роль информационных технологий и инноваций в реинжиниринге бизнес-процессов. Методология выбора процесса для реинжиниринга, принципы формирования эффективного видения нового процесса и методология проведения реинжиниринга. Применение системы менеджмента качества для реинжиниринга бизнес-процессов.
Оценка эффективности бизнес-процессов	Концепция постоянного совершенствования бизнес-процессов, основы управления по процессам – учет затрат по процессам (ABC метод), бюджетирование по процессам (ABB метод) и система сбалансированных показателей. Определение метрик бизнес-процессов и их гармонизация.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей

Наименование темы программы	Вид самостоятельной работы	Трудоемкость (в часах)
-----------------------------	----------------------------	------------------------

Процессный менеджмент, реинжиниринг бизнес-процессов	Работа с литературой, интернет-источниками, методическими пособиями, конспектами.	48
--	---	----

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

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ КЕЙС

АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ООО «Научно-технический центр «Системы управления»

Вопросы:

- 1) Почему традиционный процесс производства ПО сегодня перестает работать?
- 2) Сравнение каскадного и инкрементного процессов производства ПО.
- 3) Особенности Agile.
- 4) Особенности SCRUM.
- 5) Какие параллели вы увидели с бизнес-процессами в вашей компании?

Задачи:

1. выявить недостатки существующих процессов разработки программного обеспечения и негативные для предприятия последствия
2. провести анализ современных процессов управления разработкой программного обеспечения
3. показать моменты выбора и адаптации методик для различных типов реализуемых на предприятии процессов разработки и сопровождения ПО

Наиболее динамичным сегментом мирового рынка ИТ является программное обеспечение (далее ПО), ежегодный рост которого в последние несколько лет превышал 6%.

При этом в сфере информационных технологий вопросы, связанные с процессами разработки программных продуктов, - одни из самых спорных и сложных. Начиная с момента широкого распространения компьютерных технологий, в 60-е годы XX века, специалисты пытаются отыскать универсальное средство, именуемое "серебряная пуля", с помощью которого удастся решить задачу создания сложных программных продуктов быстро, дешево и качественно. Его ищут до сих пор и, видимо, будут искать еще очень долго.

Процессные методологии разработки информационных систем сменяют друг друга, но при этом сохраняется общая закономерность, связанная с фокусированием на оптимизации самого процесса и максимизацией конечного результата.

На текущий момент сложилось два основных противодействующих лагеря.

Первый - это консерваторы, предпочитающие более основательные, "тяжелые" методологии, в которых четко и однозначно определена структура и последовательность выполняемых этапов работ. Типичным примером таких методологий является водопадная модель разработки информационных систем.

Второй - это новаторы, выделившиеся из популярного ранее направления итерационной разработки, которые структуре и последовательности работ предпочитают эффективное профессиональное взаимодействие и гибкость в ответ на изменчивость внешнего мира.

В качестве основного подхода сегодня используется классическая каскадная модель (модель водопада), в рамках которой на первом этапе проводится обследование объекта совместно с заказчиком, разработка ТЗ, декомпозиция работ, разработка ПО в рамках ТЗ, передача результатов работы заказчику.

В рамках небольших проектов по разработке программного обеспечения, имеющийся используемая модель полностью себя оправдывает и позволяет:

- Выявить потребности заказчика;
- Подготовить ТЗ и договор;
- Провести декомпозицию проекта на задачи;
- Осуществить документирование и сопровождение;
- Выполнить проект полностью удовлетворив заказчика.

Основные недостатки существующей системы управления проявляются при выполнении больших проектов, содержащих значительное количество элементов требующих уточнения и соответствующей корректировки в процессе разработки.

В этом случае, досконально прописанные в ТЗ требования к проекту мешают реализовать систему, которую хотел заказчик, так как в процессе разработки появляются новое видение, задачи, понимание системы. При этом, внесение изменений и переработка в рамках новой концепции зачастую приводит к повторному созданию ПО, то в свою очередь приводит к удорожанию конечного продукта для заказчика либо в случае отказа от доработок к снижению полезности ПО.

Практически невозможно сформировать ТЗ в наукоемких поисковых работах основанных на технологиях искусственного интеллекта или глубокого анализа данных. Эти ограничения используемой классической каскадной системы управления проектами в значительной степени снижают скорость производства ПО, усложняют процесс документирования и сопровождения разработанного продукта.

Постоянные доработки и «переделки» продукта, который обсуждали на начальной стадии, спроектированному в рамках ТЗ в значительной степени снижают мотивацию коллектива программистов, что в свою очередь влияет и на сроки разработки и на качество конечного продукта.

Особенности процесса производства ПО

Модель и параметры процесса производства ПО в значительной мере зависит от типа проекта. У каждой команды есть свои заказчики, с которыми сложились те или иные отношения.

«Свой» заказчик

Ситуация, при которой команда разработчиков в течение длительного времени обслуживает единственного заказчика. Как правило, подобный вариант характеризуется великолепными отношениями между заказчиком и разработчиками. Зачастую такие команды располагаются на

территории заказчика. Основные характеристики этого типа проекта:

- доступность заказчика в любое время;
- устойчивое представление о нуждах и потребностях заказчика, сформировавшееся за годы сотрудничества;
- достаточно низкие требования к качеству программного обеспечения;
- постоянное сопровождение своих продуктов, их доработка и совершенствование;
- устойчивые финансовые взаимоотношения между заказчиком и разработчиками;
- долгосрочные планы по сотрудничеству.

Продукт под заказ

Ситуация, при которой команда разработчиков находит стороннего заказчика и договаривается с ним о разработке программного продукта, призванного решить те или иные проблемы заказчика. Основные характеристики такого типа проекта:

- доступность заказчика можно охарактеризовать как «периодическую»;
- представление о нуждах и потребностях заказчика формируется на базе произведенного обследования;
- заранее оговоренные требования к программному обеспечению, согласно которым производится приемка готового продукта;
- разработчик в течение заранее оговоренного периода времени поддерживает поставленный продукт;
- финансовые отношения оформляются в виде разового контракта;
- планы по дальнейшему сотрудничеству в значительной мере зависят от качества и устойчивости продукта, который разработчик поставил заказчику.

Тиражируемый продукт

Ситуация, при которой команда разработчиков либо вообще не имеет конкретных заказчиков («коробочный продукт»), либо довольно значительное количество заказчиков на один и тот же продукт. Основные характеристики такого типа проекта:

- конкретного заказчика, формирующего требования к продукту, не существует;
- представление о нуждах и потребностях настоящих и потенциальных пользователей формируются на основе анализа рынка и контактах с типовыми представителями пользователей. Обратная связь с пользователями продукта осуществляется в основном посредством электронной почты;
- качество программного обеспечения контролируется только внутренним отделом качества + обратная связь с пользователями. Широко используется бета-тестирование;
- разработчик в течение заранее оговоренного периода времени поддерживает поставленный продукт;
- финансовые отношения существуют в виде фиксированной цены на продукт;
- планы по развитию продукта формируются на основе анализа рынка.

Аутсорсинг

Наиболее молодая модель производства программного обеспечения. Появилась на почве высокой квалификации и дешевизны труда российских программистов по сравнению с их западными коллегами. Суть такой модели состоит в том, что между западной фирмой по производству программного обеспечения и российской фирмой заключается договор о субподряде. Основные характеристики такого типа проекта:

- разработчик не контактирует с конечным потребителем своей продукции. Вся информация получается в виде технического задания от западной стороны;
- представление о нуждах и потребностях заказчика формируются только на основе информации, представленной западной стороной;
- западная сторона предоставляет свои требования к процессу производства программного обеспечения и его качеству;
- поддержку продукта, как правило, осуществляет западная сторона;
- финансовые отношения существуют в виде индивидуальных контрактов между членами команды разработчика и западным заказчиком. Вариантом является заключение договора между западным заказчиком и юридическим лицом, действующим от имени команды разработчиков.

Проблемы процесса разработки ПО

Организация процесса

Наиболее типовую в России модель процесса производства программного обеспечения можно

охарактеризовать следующим образом: «Каждый разработчик выбирает тот или иной метод или технику для создания программ в соответствии с собственными привычками и пристрастиями. Практически полное отсутствие четкой ответственности за выполнение тех или иных функций. Качество программного обеспечения является случайной величиной и напрямую зависит от способностей отдельных сотрудников компании. Практически все зависит от инициативы и деловых качеств нескольких личностей». Эта формулировка практически полностью соответствует 1 уровню СММ под названием «начальный». По некоторым источникам, 2 года назад доля фирм-производителей программного обеспечения, использующих эту модель, составляла свыше 70%.

Вот какие выводы делает Мартин Фаулер, сравнивая процесс производства программного обеспечения с классическими типами строительства и производства:

- в процессе производства ПО фаза непосредственного программирования (construction) гораздо дешевле всех остальных фаз (проектирование, тестирование и т.п.);
- в процессе производства ПО все основные усилия направляются на проектирование. Процесс проектирования требует, чтобы в нем участвовали творческие и одаренные люди;
- творческие процессы нельзя легко запланировать. Таким образом, предсказуемость подобных процессов может быть недостижимой целью;
- мы должны очень осторожно относиться к использованию традиционных метафор при производстве программного обеспечения. Это совершенно особый вид деятельности, требующий особенного процесса.

Требования и итеративность

Классический процесс производства программного обеспечения, который использовался во всем мире вплоть до середины девяностых годов и который практически является символом эпохи структурного программирования, состоит из следующих шагов: обследование, постановка задачи, проектирование, программирование, тестирование и внедрение. Этот процесс называется «Водопад». Он подразумевает, что требования к программному продукту, собранные во время обследования и формализованные в процессе постановки задачи, зафиксированы и не меняются в течение всего производственного цикла. Однако, современный бизнес очень динамичен и смена требований в нем – обычное дело.

Фаулер пишет: «В процессе производства программного обеспечения все зависит от требований. Если вы не можете добиться устойчивости требований, вы не сможете создать предсказуемый план». Как же быть? С одной стороны требования должны быть устойчивыми, а с другой они будут неизбежно меняться в ходе проекта.

Ключ ко всему – итеративный процесс производства.

Пути решения

Все пути решения вышеобозначенных проблем сводятся к изменению процесса производства программного обеспечения таким образом, чтобы процесс был предсказуемым, устойчивым и вовремя обеспечивал бы выполнение главной цели – выпуск готового программного обеспечения.

Линейный и итеративный жизненные циклы создания ПО

Линейный жизненный цикл создания программного обеспечения (также известный как «Водопад») предусматривает последовательное прохождения 6 этапов: обследование, постановка задачи, проектирование, программирование, тестирование и внедрение. Такой жизненный цикл предполагает неизменность требований, предъявляемых к ПО, с момента постановки задачи до момента подписания акта о внедрении разработанного продукта, каким бы длительным не был этап разработки программного обеспечения.

Такой подход применим, к классическим дисциплинам, таким, как строительство домов или производство станков. Данный подход применим даже в индустрии производства программного обеспечения, если требования к продукту на самом деле не меняются в течение всего цикла разработки. Еще одним условием служит устоявшаяся технология разработки ПО, без применения каких-либо до конца не исследованных технологических новинок. Примером проектов подобного рода может служить написание программы, управляющей ракетой, летящей на Луну (маловероятно, что по ходу написания программы человечество узнало что-то кардинально новое о Луне) или создание калькулятора, требования к которому уже давно известны и долгое время не меняются. А как же быть, если требуется создать, например, электронный магазин для заказчика, торгующего компьютерами и комплектующими?

Современный бизнес очень динамичен, и требования к электронному магазину изменятся не

один десяток раз в течение процесса его разработки. И каждый раз придется переписывать значительную часть кода и приводить множество документов в соответствие с новыми обстоятельствами. А это, как правило, незапланированные потери времени, ресурсов и усилий, что, в итоге, выливается в срыв сроков и производство программного обеспечения, не удовлетворяющего (или не полностью удовлетворяющего) требованиям заказчика. Где же выход? Выход, в данном случае, один – использование итеративного цикла создания ПО. Такой цикл представляет собой набор итераций, в рамках каждой из которых проект проходит через все 6 вышеупомянутых этапов. Итеративный цикл позволит выявлять серьезные проблемы на самых ранних этапах разработки, управлять рисками, раньше начинать тестирование т.п. Такой процесс становится более динамичным и управляемым.

Существующие методологии

В мире существует довольно много типовых процессов производства программного обеспечения. Под методологией понимается набор методов, практик, метрик и правил, используемых в процессе производства ПО. Согласно Алистеру Кобурну, методология нужна для того, чтобы:

- облегчить процедуру введения новых людей в курс процесса производства;
- обеспечить взаимозаменяемость людей;
- распределить ответственность;
- произвести впечатление на спонсора/заказчика;
- продемонстрировать видимый прозрачный процесс;
- создать учебную базу для своих сотрудников.

По определению Джима Хайсмита «Настоящее назначение методологий – это увеличение производительности, обеспечивающее решения для заказчиков».

Методологии можно условно разбить на 3 категории – тяжелые, легкие и средние. Упрощенно, каждая из которых предназначена для работы в условиях, соответственно, больших, малых и средних проектов. Однако, как мы увидим в последствии, это не совсем так.

Согласно Алистеру Кобурну:

- размер методологии – это количество элементов управления, включающих в себя промежуточные релизы, стандарты, виды деятельности, вехи, метрики качества и т.д.;
- плотность методологии – это уровень детальности и целостности, требуемый для элементов методологии;
- вес проекта – это размер методологии, умноженный на ее плотность;
- размер проекта – это количество людей, вовлеченных в реализацию проекта.

Все вышеприведенные определения носят концептуальный характер, поскольку не существует количественных метрик для данных величин.

Первая категория методологий появилась на свет раньше всех и является неотъемлемой частью моделей качества программного обеспечения. Тяжелые методологии отличаются тем, что охватывают все аспекты деятельности компании, производящей программное обеспечение – от управления требованиями и планирования процесса до регламентирования взаимоотношений с субподрядчиками и описания требований к вспомогательным процессам. Все методологии данной категории нетерпимы к изменениям и рассматривают людей как обычный ресурс. Примеры: CMM, ISO9000, SPICE.

Вторая категория методологий появилась на свет в качестве некоторой совокупности методов и практик, применявшихся небольшими командами разработчиков в успешных проектах. Здесь огромное значение уделяется взаимоотношениями между людьми внутри команды, учитываются вопросы терпимости и другие психологические аспекты. Все процессы данной категории предусматривают итерационный жизненный цикл разработки ПО. Если попытаться сформулировать основной смысл легких методологий, то получится следующее: «Обеспечение максимальной скорости и качества разработки ПО при минимуме ограничений и условностей». В частности, во всех легких методологиях предусмотрен лишь необходимый минимум документов, т.к. отдается должное принципу «Документация – это не есть понимание». Существенным отличием данных методологий от методологий первого типа является отношение к планированию. Лучшее всего суть этого отличия выразил Джим Хайсмит: «В традиционном планировании отклонения от плана являются ошибками, которые должны быть устранены. Однако, в адаптивном процессе, отклонения ведут нас к правильному решению». Примеры: Agile SCRUM, XP (eXtremal

Programming), Crystal Clear.

В **третью категорию** методологий попадают так называемые «универсальные» процессы. Самым ярким и известным представителем данной категории является RUP. Основной характеристикой подобных процессов является масштабируемость – т.е. процесс может быть настроен как на работу в малой команде над небольшим проектом, так и в большой команде над большим и серьезным проектом.

Анализ применимости процессов

Алистер Кобурн, автор Crystal, является одним из наиболее известных современных специалистов, сделавших объектом своих исследований методологии. Результатом его исследований в данной области является книга «Agile Software Development» в которой автор анализирует процесс производства ПО с различных точек зрения. Алистер Кобурн является автором концепции «Разработка программного обеспечения – это совместная игра изобретения и взаимодействия». Он выделяет 2 цели у этой игры:

- первая цель: разработать и внедрить работающее программное обеспечение;
- вторая цель: обеспечить все условия для успешного протекания следующей игры.

Таким образом, формулируется минимаксовая задача: произвести на свет ПО (зачастую для этого не требуется создавать вообще никаких документов) и обеспечить развитие следующих версий данного ПО (а вот для этого необходимо создавать ряд документов, которые необходимы, например, в случае, если один из основных разработчиков покинет команду). С точки зрения данной концепции, проект, в ходе работ над которым была создана методология XP, был неудачной игрой, т.к. после того, как команду покинули все основные разработчики, программный продукт стало невозможно развивать. Причиной тому послужило то, что никто из оставшихся не обладал для этого необходимыми знаниями, а подробной документации по проекту составлено не было.

В то же время, легкие процессы не применимы для работы на больших проектах или над продуктами, степень критичности правильной работы которых очень высока.

Каскадная модель управления

Каскадная модель (Waterfall) управления одна из самых старых моделей управления процессом разработки ПО, подразумевает последовательное прохождение стадий, каждая из которых должна завершиться полностью до начала следующей. В модели Waterfall легко управлять проектом. Благодаря её жесткости, разработка проходит быстро, стоимость и срок заранее определены. Каскадная модель будет давать отличный результат только в проектах с четко и заранее определенными требованиями и способами их реализации. Нет возможности сделать шаг назад, тестирование начинается только после того, как разработка завершена или почти завершена. Продукты, разработанные по данной модели без обоснованного ее выбора, могут иметь недочеты (список требований нельзя скорректировать в любой момент), о которых становится известно лишь в конце из-за строгой последовательности действий. Стоимость внесения изменений высока, так как для ее инициализации приходится ждать завершения всего проекта. Тем не менее, фиксированная стоимость часто перевешивает минусы подхода. Исправление осознанных в процессе создания недостатков возможно, и, по нашему опыту, требует от одного до трех дополнительных соглашений к контракту с небольшим ТЗ.

В каскадной модели фазы идут в следующем порядке (рисунок 1):

1. Определение требований
2. Дизайн
3. Кодирование
4. Тестирование
5. Поддержка

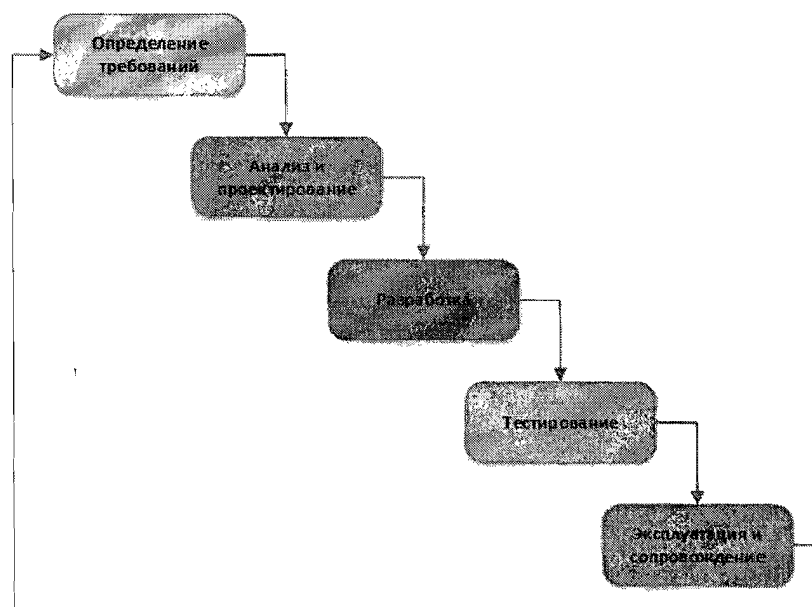


Рисунок 1 – Схема каскадной процесса разработки ПО

Инкрементная модель проектирования ПО

Инкрементная разработка представляет собой процесс частичной реализации всей системы и медленного наращивания функциональных возможностей [8-9]. Этот подход позволяет уменьшить затраты, понесенные до момента достижения уровня исходной производительности. С помощью этой модели ускоряется процесс создания функционирующей системы. Этому способствует применяемый принцип компоновки из стандартных блоков, благодаря которому обеспечивается контроль над процессом разработки изменяющихся требований.

Инкрементная модель действует по принципу каскадной модели с перекрытиями, благодаря чему функциональные возможности продукта, пригодные к эксплуатации, формируются раньше. Для этого может понадобиться полный заранее сформированный набор требований, которые выполняются в виде последовательных, небольших по размеру проектов, либо выполнение проекта может начаться с формулирования общих целей, которые затем уточняются и реализуются группами разработчиков.

Подобное усовершенствование каскадной модели одинаково эффективно при использовании как в случае чрезвычайно больших, так и небольших проектов.

А теперь будет рассмотрен небольшой пример продукта, разработанного в результате выполнения трех инкрементных этапов. Здесь на инкременте 1 определяются базовые алгоритмы и выходные данные, на инкременте 2 добавляются некоторые ценные возможности производственного типа, такие как возможность занесения в файл и выборки результатов предыдущих прогонов программы, а на инкременте 3 добавляются различные полезные свойства к пользовательскому интерфейсу, а также к заранее определенным вычислительным свойствам системы.

Инкрементная модель описывает процесс, при выполнении которого первостепенное внимание уделяется системным требованиям, а затем их реализации в группах разработчиков. Как правило, со временем инкременты уменьшаются и реализуют каждый раз меньшее количество требований. Каждая последующая версия системы добавляет к предыдущей определенные функциональные возможности до тех пор, пока не будут реализованы все запланированные возможности. В этом случае можно уменьшить затраты, контролировать влияние изменяющихся требований и ускорить создание функциональной системы благодаря использованию метода компоновки из стандартных блоков.

Фазы инкрементной модели разработки ПО

Предполагается, что на ранних этапах жизненного цикла (планирование, анализ и разработка проекта) выполняется конструирование системы в целом. На этих этапах определяются относящиеся к ним инкременты и функции.

Каждый инкремент затем проходит через остальные фазы жизненного цикла: кодирование, тестирование и поставку.

Сначала выполняется конструирование, тестирование и реализация набора функций, формирующих основу продукта, или требований первостепенной важности, играющих основную роль для успешного выполнения проекта либо снижающих степень риска. Последующие итерации распространяются на ядро системы, постепенно улучшая ее функциональные возможности или рабочую характеристику. Добавление функций осуществляется с помощью выполнения существенных инкрементов с целью комплексного удовлетворения потребностей пользователя. Каждая дополнительная функция аттестуется в соответствии с целым набором требований.

Преимущества недостатки инкрементной модели разработки ПО

Применяя инкрементную модель при разработке проекта, для которого она подходит в достаточной мере, можно убедиться в следующих ее преимуществах:

- не требуется заранее тратить средства, необходимые для разработки всего проекта (поскольку сначала выполняется разработка и реализация основной функции или функции из группы высокого риска);
- в результате выполнения каждого инкремента получается функциональный продукт;
- заказчик располагает возможностью высказаться по поводу каждой разработанной версии системы;
- правило по принципу "разделяй и властвуй" позволяет разбить возникшую проблему на управляемые части, благодаря чему предотвращается формирование громоздких перечней требований, выдвигаемых перед командой разработчиков;
- существует возможность поддерживать постоянный прогресс в ходе выполнения проекта;
- снижаются затраты на первоначальную поставку программного продукта;
- ускоряется начальный график поставки (что позволяет соответствовать возросшим требованиям рынка);
- снижается риск неудачи и изменения требований;
- заказчики могут распознавать самые важные и полезные функциональные возможности продукта на более ранних этапах разработки;
- риск распределяется на несколько меньших по размеру инкрементов (не сосредоточен в одном большом проекте разработки);
- требования стабилизируются (посредством включения в процесс пользователей) на момент создания определенного инкремента, поскольку не являющиеся особо важными изменения отодвигаются на момент создания последующих инкрементов;
- инкременты функциональных возможностей несут больше пользы и проще при тестировании, чем продукты промежуточного уровня при поуровневой разработке по принципу "сверху-вниз"
- улучшается понимание требований для более поздних инкрементов (что обеспечивается благодаря возможности пользователя получить представление о ранее полученных инкрементах на практическом уровне);
- в конце каждой инкрементной поставки существует возможность пересмотреть риски, связанные с затратами и соблюдением установленного графика;
- использование последовательных инкрементов позволяет объединить полученный пользователями опыт в виде усовершенствованного продукта, затратив при этом намного меньше средств, чем требуется для выполнения повторной разработки;
- в процессе разработки можно ограничить количество персонала таким образом, чтобы над поставкой каждого инкремента последовательно работала одна и та же команда и все задействованные в процессе разработки команды не прекращали работу над проектом (график распределения рабочей силы может выравниваться посредством распределения по времени объема работы над проектом);
- возможность начать построение следующей версии проекта на переходном этапе предыдущей версии сглаживает изменения, вызванные сменой персонала;
- в конце каждой инкрементной поставки существует возможность пересмотреть риски, связанные с затратами и соблюдением установленного графика;
- потребности клиента лучше поддаются управлению, поскольку время разработки каждого инкремента очень незначительно;

- поскольку переход из настоящего в будущее не происходит моментально, заказчик может привыкать к новой технологии постепенно;
- осязаемые признаки прогресса при выполнении проекта помогают поддерживать вызванное соблюдением графика "давление" на управляемом уровне.

При использовании этой модели относительно проекта, для которого она подходит не в достаточной мере, проявляются следующие недостатки:

- в модели не предусмотрены итерации в рамках каждого инкремента;
- определение полной функциональной системы должно осуществляться в начале жизненного цикла, чтобы обеспечить определение инкрементов;
- формальный критический анализ и проверку намного труднее выполнить для инкрементов, чем для системы в целом;
- заказчик должен осознавать, что общие затраты на выполнение проекта не будут снижены;
- поскольку создание некоторых модулей будет завершено значительно раньше других, возникает необходимость в четко определенных интерфейсах;
- использование на этапе анализа общих целей, вместо полностью сформулированных требований, может оказаться неудобным для руководства;
- для модели необходимы хорошее планирование и проектирование: руководство должно заботиться о распределении работы, а технический персонал должен соблюдать субординацию в отношениях между сотрудниками.

может возникнуть тенденция к оттягиванию решений трудных проблем на будущее с целью продемонстрировать руководству успех, достигнутый на ранних этапах разработки;

Область применения инкрементной модели

Руководитель может быть уверен в целесообразности применения модели, если для этого имеются следующие причины:

- если большинство требований можно сформулировать заранее, но их появление ожидается через определенный период времени;
- если рыночное окно слишком "узкое" и существует потребность быстро поставить на рынок продукт, имеющий функциональные базовые свойства;
- для проектов, на выполнение которых предусмотрен большой период времени разработки, как правило, один год;
- при равномерном распределении свойств различной степени важности;
- когда при рассмотрении риска, финансирования, графика выполнения проекта, размера программы, ее сложности или необходимости в реализации на ранних фазах оказывается, что самым оптимальным вариантом является применение принципа пофазовой разработки;
- при разработке программ, связанных с низкой или средней степенью риска;
- при выполнении проекта с применением новой технологии, что позволяет пользователю адаптироваться к системе путем выполнения более мелких инкрементных шагов, без резкого перехода к применению основного нового продукта;
- когда однократная разработка системы связана с большой степенью риска;
- когда результативные данные получаются через регулярные интервалы времени.

Методология «Rational Unified Process»

Методология RUP была целенаправленно разработана для разработки больших программных систем.

Новация №1, заложенная в её основу, это «Бизнес-моделирование» и связанные с ним Сценарии Использования (Use Case).

Сперва разрабатывается бизнес-сценарий использования, где будущая система представляет собою «чёрный ящик», который удовлетворяет все потребности Пользователя/Бизнеса. На его основе разрабатываются системные сценарии использования, описывающие функции системы, которые будут поддерживать выполнение бизнес-сценария.

Главная задача при разработке корпоративной ИС обеспечить непрерывность поддерживаемого бизнес-процесса. Когда ткань бизнес-процесса рвется, то встают все следующие за ним этапы в производственной цепочке, а порой и весь бизнес объемом в десятки миллиардов рублей.

Поэтому в основе разработки корпоративной ИС лежит проектирование нового бизнес-процесса на основе её использования, чтобы заменить один процесс на другой и сотни людей с определенного дня начали работать по другому чем привыкли до этого. В этом главное и основное отличие разработки корпоративной ИС от других видов программного обеспечения.

Новация №2: На основе выделенных системных сценариев использования системы принимаются архитектурные решения и выделяются компоненты, которые будут поддерживать бизнес-сценарии и решается будут ли они использоваться совместно для поддержки нескольких бизнес-сценариев или останутся заточенными под конкретный сценарий. (Объектно-ориентированное проектирование и программирование).

Наличие отдельных компонент позволяет их переиспользовать и заменять одни на другие. Чем больше компоненты используются совместно тем выше вероятность сломать соседний бизнес-сценарий при внесении изменений в компоненту. Также наличие общих компонент ограничивает скорость и масштаб последующих работ по развитию системы. Если одна команда занимается тем, что меняет какую-то общую компоненту, то другая не может начать работы по её изменению до тех пор пока первая не закончит работы и не отладит свой бизнес-сценарий использования.

Новация №3: Наличие выделенных сценариев использования системы позволяет разделить их на первичные и вторичные. Вторичные основываются на результатах выполнения первичных сценариев, которые по большому счёту самодостаточны. Отсюда появляется возможность выделить итерации и разложить реализацию всех сценариев по ним.

В Waterfall от того нет итераций, так как порой невероятно сложно разделить функциональные требования на самодостаточные блоки и реализовывать их итерациями. Я не говорю, что этого нельзя сделать, можно, но чаще всего результатом этого будет не работающий прототип ИТ-решения, а какая-то часть будущей программы. От этого бизнесу не становится легче, работающий прототип он так и получит через год, наличие итераций здесь помогает, но не сильно.

Схема RUP представлена на рисунке 2.

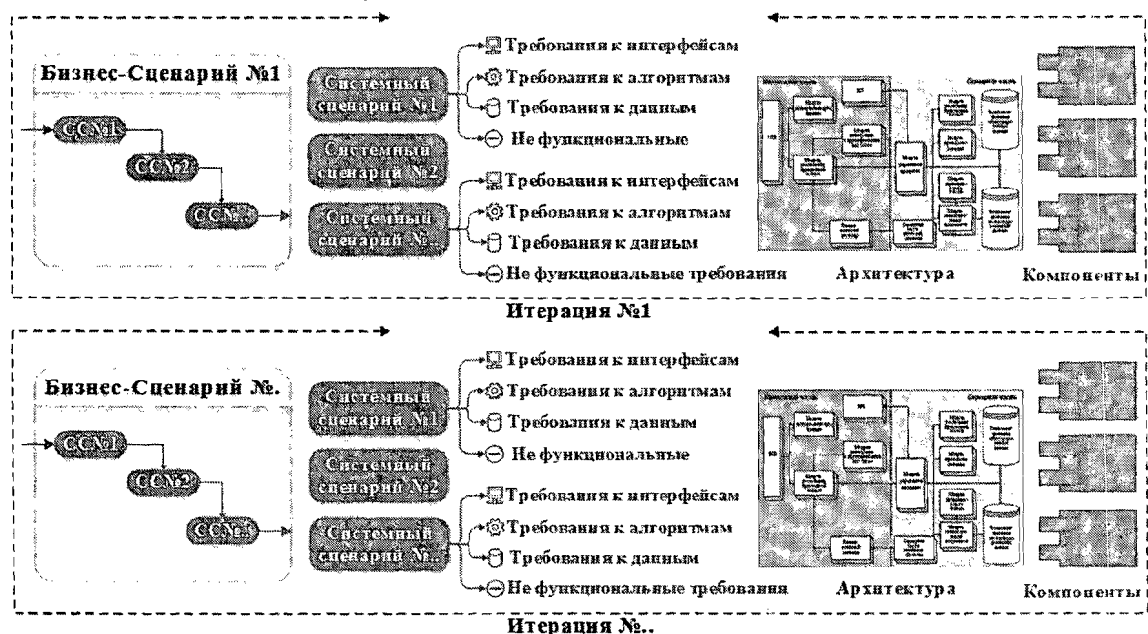


Рисунок 2 – Схема модели RUP

Каждый бизнес-сценарий разворачивается в системные сценарии использования. Каждый системный сценарий — в требования к интерфейсам, алгоритмам, данным и не функциональные. На основе выделенных требований определяется будущая архитектура системы и её функциональные модули (сервисные подсистемы). Подсистемы разбиваются на компоненты. Компоненты содержат исполняемый код.

Основная идея RUP выдать уже в первых итерациях прототип будущей системы с порцией готовых к использованию / применению бизнес-сценариев. Так как доставка части Результата проекта (инкремента) осуществляется в конце каждой итерации, это позволяет начать получать выгоду от использования промежуточных версий Результата и возвращать вложения в проект ещё

в ходе его реализации.

Каждая итерация в RUP это классический Waterfall, содержащий все 5 этапов работ по сбору требований и их анализу, проектированию, разработке, тестированию и доставке. Но RUP также вводит такое понятие как фазы для проекта: Сбор требований и Анализ, Проектирование, Построение, Внедрение.

Первая итерация, Фаза Анализ

Посвящена сбору требований будущих пользователей к системе. Пользователи рассказывают каждый свой кусочек работы (сценарий использования системы пользователем), а Аналитик из отдельных операций и процедур пытается собрать целый рабочий процесс. Цель этой итерации выйти на бизнес-сценарий использования системы / будущий бизнес-процесс на основе ИС. Их может быть больше чем один, поэтому не стоит замыкаться на том чтобы был обязательно один.

Компания-Заказчик — это Банк. Он решает, что хочет начать предоставлять своим клиентам услугу по удаленной выдаче наличных при помощи банкоматов, установленных в офисах клиентов и на станциях метро.

Для оказания данной услуги, нужно разработать и доработать имеющееся у банка программное обеспечение. В ходе сбора требований и их анализа было выделено три крупных процедуры в бизнес-сценарии услуги:

В этой итерации ещё нет работ связанных с проектированием архитектуры будущей системы, разработки программы, тестирования и доставки. RUP не ставит условий, что они обязательно нужны, но по своему усмотрению вы можете их выполнить.

Вторая итерация, Фаза Анализ

После того как бизнес сценарии определены, собранные требования раскладываются по шагам бизнес-сценария и системным сценариям. На этом этапе также выявляются те шаги бизнес-сценариев, что были не выявлены в первой итерации.

В ходе второй итерации были выявлены две дополнительные процедуры к основному бизнес-сценарию:

Мониторинг и нотификация, направляемая банкоматом в банк, об окончании в нём наличных.

Мониторинг и нотификация о работоспособности банкомата или наличия на нем проблем/ошибок в работе.

Для обеспечения доступности услуги выдачи наличных в режиме 24/7.

Результатом этой итерации становятся:

На 90% законченные бизнес-сценарии.

Намеченные, но не детализированные системные сценарии использования по каждому бизнес-сценарию.

Собранные требования структурированы по бизнес и системным сценариям.

Третья итерация, Фаза Проектирование

Выявленным бизнес сценариям выставляются приоритеты реализации и самые важные из них становятся предметом проработки на данной итерации. В отобранных бизнес-сценариях выделяются первичные шаги-этапы, которые являются базой для всех последующих и без которых реализация остальных не имеет смысла. Для этих этапов детализируются сценарии использования системы.

Законченный результат передается Системным Аналитикам и Архитектору для моделирования того, что будет происходить внутри системы. Выделяются классы, кооперации между ними, последовательности взаимодействия. Формируется базовое представление об архитектуре будущей системы, выделяются подсистемы, компоненты системы и их распределение по узлам ИТ-решения.

Уже в этой итерации могут быть начаты работы по разработке и результатом итерации станет готовый прототип, поддерживающий выполнение первичных шагов-этапов ключевого бизнес-сценария. Его уже можно показывать пользователям для сбора обратной связи и уточнения требований.

Этот прототип не передается в опытную или промышленную эксплуатацию, так как заложенная в основу архитектура является первым пробным шаром и в последующих итерациях будет скорректирована.

Четвертая итерация, Фаза Проектирование

Стартует параллельно третьей итерации, когда в ней закончены работы по анализу и начаты работы по проектированию.

На этой итерации происходит проработка первичных шагов-этапов остальных бизнес-

сценариев. Причина по которой прорабатываются они, а не последующие шаги для ключевых бизнес-сценариев, это определение будущей архитектуры всей программы.

Каждый бизнес-сценарий может потребовать для своей реализации каких-то специфических компонент будущей системы и по этой причине архитектурные решения для каждого бизнес-сценария должны быть согласованы между собой.

Результатом этой итерации станут:

Архитектурные решения для каждого бизнес-сценария.

Согласованный проект общей архитектуры системы 1.0

Вторая версия прототипа с готовыми первыми шагами вторичных бизнес-сценариев в дополнение к первым шагам ключевого бизнес-сценария.

Пятая итерация, Фаза Построения

Стартует параллельно четвертой итерации, когда в ней закончены работы по анализу и начаты работы по проектированию. Предполагается, что к моменту старта итерации уже получена обратная связь по результатам тестирования пользователями прототипа, изготовленного во время третьей итерации. Здесь происходит проработка остальных шагов-этапов ключевого бизнес-сценария и связанных с ними системных сценариев использования.

Предполагается, что к моменту начала этапа работ «Проектирование», уже будет выполнена реализация (разработка) четвертой итерации и начато тестирование второй версии прототипа.

Происходит уточнение согласованного проекта общей архитектуры системы после которого внесение каких-то концептуальных изменений в него практически сводится к нулю, но всё ещё возможно, так как остаются не реализованными полностью вторичные бизнес-сценарии.

Результатом итерации становятся:

Полностью реализованный ключевой бизнес сценарий.

Согласованный проект общей архитектуры системы 2.0

Третья версия системы, реализующая ключевой бизнес-сценарий и первые шаги для вторичных бизнес-сценариев.

Здесь уже возможна передача системы для опытной эксплуатации бизнес-пользователям так как система уже перестаёт быть прототипом и в большей степени похожа на ту, что будет передана бизнес-пользователям как её финальный вариант.

Шестая итерация, Фаза Построения

Стартует параллельно пятой итерации, когда в ней закончены работы по анализу и начаты работы по проектированию.

Прописываются остальные шаги-этапы вторичных бизнес-сценариев и связанных с ними системных сценариев использования. Предполагается что к началу данной итерации выполнено тестирование второй версии прототипа, изготовленной вовремя четвертой итерации и получена обратная связь от пользователей по работе с первичными шагами-этапами вторичных бизнес-сценариев.

Результатом итерации становятся:

Полностью реализованные вторичные бизнес сценарии.

Финальный проект общей архитектуры системы 3.0

Четвертая версия системы, реализующая все бизнес-сценарии.

Начинается полноценная опытная эксплуатация системы бизнес-пользователями и примерка её под промышленное использование.

Седьмая итерация, Фаза Внедрения

Здесь происходит внесение каких-то критических изменений в реализацию бизнес-сценариев, выявленных в ходе опытной эксплуатации и не позволяющих полноценно использовать систему в промышленной эксплуатации.

Восьмая итерация, Фаза Внедрения

На этой итерации проводятся работы по повышению удобства использования системы пользователями и оптимизации изготовленных решений. Пользователей в первую очередь интересует скорость и пропускная способность их участков. Происходит передача системы на поддержку. Проводятся формальные процедуры по завершению и закрытию проекта.

Методология RUP не ставит условий по количеству итераций и их распределению по фазам. Концепт фаз и итераций введен для снижения рисков, потребности в ресурсах, задания ритма реализации проекта и предоставления возможности внести требуемые изменения при разработке большой информационной системы.

Методология Agile

Гибкая методология разработки - серия подходов к разработке программного обеспечения, ориентированных на использование итеративной разработки, динамическое формирование требований и обеспечение их реализации в результате постоянного взаимодействия внутри самоорганизующихся рабочих групп, состоящих из специалистов различного профиля [13-15]. Существует несколько методик, относящихся к классу гибких методологий разработки, в частности экстремальное программирование, DSDM, Scrum, FDD.

Применяется как эффективная практика организации труда небольших групп (которые делают однородную творческую работу) в объединении с управлением ими комбинированным (либеральным и демократическим) методом.

Большинство гибких методологий нацелены на минимизацию рисков путём сведения разработки к серии коротких циклов, называемых итерациями, которые обычно длятся две-три недели. Каждая итерация сама по себе выглядит как программный проект в миниатюре и включает все задачи, необходимые для выдачи мини-прироста по функциональности: планирование, анализ требований, проектирование, программирование, тестирование и документирование. Хотя отдельная итерация, как правило, недостаточна для выпуска новой версии продукта, подразумевается, что гибкий программный проект готов к выпуску в конце каждой итерации. По окончании каждой итерации команда выполняет переоценку приоритетов разработки.

Agile-методы делают упор на непосредственное общение лицом к лицу. Большинство agile-команд расположены в одном офисе, иногда называемом англ. bullpen. Как минимум, она включает и «заказчиков» (англ. product owner — заказчик или его полномочный представитель, определяющий требования к продукту; эту роль может выполнять менеджер проекта, бизнес-аналитик или клиент). Офис может также включать тестировщиков, дизайнеров интерфейса, технических писателей и менеджеров.

Основной метрикой agile-методов является рабочий продукт. Отдавая предпочтение непосредственному общению, agile-методы уменьшают объём письменной документации по сравнению с другими методами. Это привело к критике этих методов как недисциплинированных.

Agile — семейство процессов разработки, а не единственный подход в разработке программного обеспечения. Agile не включает практик, а определяет ценности и принципы, которыми руководствуются команды.

Agile Manifesto разработан и принят 11—13 февраля 2001 года на лыжном курорте The Lodge at Snowbird в горах Юты. Agile Manifesto содержит 4 основные идеи и 12 принципов.

Примечательно, что Agile Manifesto не содержит практических советов [.

Основные идеи:

- люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов;
- работающий продукт важнее исчерпывающей документации;
- сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта;
- готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану.

Принципы, которые разъясняет [5]:

- удовлетворение клиента за счёт ранней и бесперебойной поставки ценного программного обеспечения;
- приветствие изменений требований даже в конце разработки (это может повысить конкурентоспособность полученного продукта);
- частая поставка рабочего программного обеспечения (каждый месяц или неделю или ещё чаще);
- тесное, ежедневное общение заказчика с разработчиками на протяжении всего проекта;
- проектом занимаются мотивированные личности, которые обеспечены нужными условиями работы, поддержкой и доверием;
- рекомендуемый метод передачи информации — личный разговор (лицом к лицу);
- работающее программное обеспечение — лучший измеритель прогресса;
- спонсоры, разработчики и пользователи должны иметь возможность поддерживать постоянный темп на неопределённый срок;
- постоянное внимание улучшению технического мастерства и удобному дизайну;
- простота — искусство не делать лишней работы;

- лучшие технические требования, дизайн и архитектура получаются у самоорганизованной команды;
- постоянная адаптация к изменяющимся обстоятельствам. Команда должна систематически анализировать возможные способы улучшения эффективности и соответственно корректировать стиль своей работы [16].

Один из повторяющихся пунктов критики: при agile-подходе часто пренебрегают созданием плана («дорожной карты») развития продукта, равно как и управлением требованиями, в процессе которого и формируется такая «карта». Гибкий подход к управлению требованиями не подразумевает далеко идущих планов (по сути, управления требованиями просто не существует в данной методологии), а подразумевает возможность заказчика вдруг и неожиданно в конце каждой итерации выставлять новые требования, часто противоречащие архитектуре уже созданного и поставляемого продукта. Такое иногда приводит к катастрофическим «аврамам» с массовым рефакторингом и переделками практически на каждой очередной итерации.

Кроме того, считается, что работа в agile мотивирует разработчиков решать все поступившие задачи простейшим и быстрейшим возможным способом, при этом зачастую не обращая внимания на правильность кода с точки зрения требований нижележащей платформы (подход — «работает, и ладно», при этом не учитывается, что может перестать работать при малейшем изменении или же дать тяжёлые к воспроизводству дефекты после реального внедрения у клиента). Это приводит к снижению качества продукта и накоплению дефектов.

Методология разработки SCRUM

Scrum предоставляет эмпирический подход к разработке ПО. Этот процесс быстр, адаптивен, умеет самонастраиваться и отличен от последовательного (водопадного) подхода. Scrum основан на повторяющихся циклах, это делает его более гибким и предсказуемым [18-19].

В основе лежат короткие ежедневные встречи — Scrum и циклические 30-дневные встречи, называемые Sprint. Во время ежедневного Scrum'а каждому члену команды задаются только 3 вопроса:

- Что было сделано с последнего Scrum'а?
- Что вы будете делать между этой и следующей встречей Scrum?
- Что мешает вам выполнять работу?

Главные принципы Scrum:

- Индивидуализм и взаимодействие важнее строгих процессов и методов.
- Работающее ПО важнее сложной документации.
- Взаимодействие с заказчиками важнее контрактных договоренностей.
- Готовность изменить важнее следованию плану.

Используя методологию Scrum, представитель заказчика плотно работает с командой разработки, расставляя приоритеты в списке требований к продукту (Product Backlog). Этот список состоит из баг-фиксов, функциональных и нефункциональных требований — из всего, что нужно сделать для реализации рабочего приложения.

Функциональные элементы, добавляемые в бэклог, называют историями. Каждая задача оценивается в определенное количество очков. Очки являются абстрактной метрикой и для её оценки могут использоваться самые разные шкалы (например, ряд Фибоначчи или степени двойки).

На основании списка требований заказчика команда определяет функции, которые хочет реализовать, и начинает свой спринт. Обычно он длится 30 дней. В конце подсчитывается общее количество очков, набранных командой за спринт (скорость). Это позволяет более четко планировать следующие спринты.

Кадровые требования

Команда - главная движущая сила проекта, это источник продуктивности и креативности.

Команда, которая будет участвовать в ежедневных Scrum'ах должна состоять из 7 плюс-минус 2 человека. Больше число не рекомендуется, лучше разделить на несколько команд. Scrum Master (или, более понятно – Project manager) ведет эту встречу. Члены команды называются "свиньями" и только они имеют право говорить. На встречах могут присутствовать молчаливые посетители — "курицы", которые такого права лишены. Scrum встречи должны быть короткими, опоздания не приветствуются [16]. Кен Швабер [7] (Ken Schwaber, автор книги "Agile Project Management with Scrum") на своих тренингах предлагал вводить практику наказания "рублем", когда каждый опоздавший платит по доллару или евро, собранные деньги впоследствии он отдавал бездомным на улице.

В команде не должны быть только разработчики. Команда должна включать в себя также и тестеров, дизайнеров, а также других заинтересованных лиц. Желательно, если рабочие места всей команды находятся в одной комнате, либо, как минимум в соседних. Это должно способствовать максимальной коммуникации между членами команды.

Принципы работы в Scrum

В конце каждого Sprint'а команда должна демонстрировать заказчику готовый запускаемый файл. Требования на функциональность должны были быть определены в начале этого Sprint'а месяц назад и не должны были меняться в течение этого времени. Эти требования отображаются в бэклоге — отдельной таблице с указанием того, что нужно сделать и сколько этой займет времени.

Успех Scrum'а зависит во многом от деятельности Scrum Master'а. В числе его главных задач и особенностей деятельности:

- удалять барьеры между заказчиком и разработчиками, так чтобы заказчик напрямую управлял разработкой;
- доверять своей команде, делать все возможное чтобы раскрыть креативность каждого ее члена;
- увеличивать продуктивность команды любыми возможными способами;
- мертвый Scrum Master — бесполезный Scrum Master;
- плохой опыт будет замечен сразу, хороший — незаметен;
- разрешение конфликтов.

XP - методология экстремального программирования

Экстремальное программирование является примером, так называемого метода «живой» разработки. Экстремальное программирование — сравнительно молодая методология разработки программных систем, основанная на постепенном улучшении системы и разработки ее очень короткими итерациями [20]. По своей сути экстремальное программирование (XP) — это одна из так называемых «гибких» методологий разработки ПО, представляющая собой небольшой набор конкретных правил, позволяющих максимально эффективно выполнять требования современной теории управления программными проектами.

XP ориентирована на:

- командную работу с тесными связями внутри команды и с заказчиком;
- разработку наиболее простых работающих решений;
- гибкое адаптивное планирование;
- оперативную обратную связь (путем модульного и функционального тестирования).

Основными принципами XP является разработка небольшими итерациями на основании порции требований заказчика (т.н. пользовательских историй), написание функциональных тестов до написания программного кода, постоянное общение и постоянный рефакторинг кода.

Основными практиками XP являются:

1. Живое планирование (planning game) - как можно быстрее определить объем работ, который нужно сделать до следующей версии ПО. Решение принимается на основе, в первую очередь, бизнес-приоритетов заказчика и, во-вторую, технических оценок. Планы изменяются, как только они начинают расходиться с действительностью или пожеланиями заказчика.
2. Частая смена версий (small releases) - первая работающая версия должна появиться как можно быстрее, и тут же должна начать использоваться. Следующие версии подготавливаются через достаточно короткие промежутки времени.
3. Простые проектные решения (simple design) — в каждый момент времени система должна быть сконструирована так просто, насколько это возможно. Новые функции добавляются только после ясной просьбы об этом. Вся лишняя сложность удаляется, как только обнаруживается.
4. Разработка на основе тестирования (test-driven development) — сначала пишутся тесты, потом реализуются модули так, чтобы тесты срабатывали. Заказчики заранее пишут тесты, демонстрирующие основные возможности системы, чтобы можно было увидеть, что система действительно заработала.
5. Постоянная переработка (refactoring) - системы для устранения излишней сложности, увеличения понятности кода, повышения его гибкости. При этом предпочтение отдается более элегантным и гибким решениям, по сравнению с просто дающими нужный результат.
6. Программирование парами (pair programming) - весь код пишется двумя программистами на одном компьютере, что повышает его качество (отсутствие ошибок, понятность, читаемость,...).

7. Постоянная интеграция (continuous integration) - система собирается и проходит интеграционное тестирование как можно чаще, по несколько раз в день, каждый раз, когда пара программистов оканчивает реализацию очередной функции.

8. 40-часовая рабочая неделя – сверхурочная работа рассматривается как признак больших проблем в проекте. Не допускается сверхурочная работа 2 недели подряд — это истощает программистов и делает их работу значительно менее продуктивной.

9. Тесное взаимодействие с заказчиком – процесс проектирования каждого шага проходит согласование с заказчиком, заказчик в буквальном смысле слова «живет» в проекте.

Из всех гибких методологий ХР – самая известная. ХР стоит на четырех китах: Коммуникация, Обратная связь, Простота и Смелость. Из них следуют двенадцать практик, которым должны следовать проекты, использующие ХР. Многие из этих практик представляют собой старые проверенные техники, которые, тем не менее, уже забыты (включая большинство предсказуемых процессов). ХР не только воскрешает к жизни такие техники, но и соединяет их таким образом, что все они поддерживают и усиливают друг друга. В нем тестирование является той основой, на которой строится разработка. При этом каждый программист пишет тесты одновременно с кодом разрабатываемой системы. Эти тесты используются при постоянной интеграции и в процессе сборки системы, что дает стабильный фундамент для дальнейшей работы.

На этом фундаменте ХР строит эволюционный процесс проектирования, основанный на реорганизации кода системы в течение каждой последующей итерации. При этом проектируется только та функциональность, которая относится к текущей итерации, а любые будущие потребности не учитываются. Получившийся в результате процесс требует от разработчиков дисциплины, и в то же время сочетает ее с высокой адаптивностью. Такое удивительное сочетание позволяет предположить, что ХР является наиболее развитой адаптивной методологией.

Экстремальное программирование, как процесс, даёт новое дыхание давно придуманным подходам к разработке программного обеспечения. Это такие подходы как Модульное тестирование (Unit testing), Переработка кода (Refactoring), Парное программирование (Pair programming), Нормированный рабочий день (40-hour week).

По результатам исследования, проведенного независимой компанией Spikes Cavell в Великобритании в финансовом секторе, основной причиной неудачи программных проектов является срыв сроков сдачи (75%). Так экстремальное программирование представляет возможности для гарантирования успеваемости и контроля сроков. Это достигается посредством эффективного планирования, автоматического контроля качества и формирования быстрых обратных связей, в том числе и с заказчиком [8 Мартин Фаулер. Новые методологии программирования. <http://www.maxkir.com/sd/newmethRUS.html>].

ХР рассчитано на использование в рамках небольших команд (не более 10 программистов) [21]. Большой размер команды разрушает необходимую для успеха простоту коммуникации и делает невозможным применение многих перечисленных приемов. Достоинствами ХР, если его удается применить, является большая гибкость, возможность быстро и аккуратно вносить изменения в ПО в ответ на изменения требований и отдельные пожелания заказчиков, высокое качество получающегося в результате кода и отсутствие необходимости убеждать заказчиков в том, что результат соответствует их ожиданиям. Недостатками этого подхода являются невыполнимость в таком стиле достаточно больших и сложных проектов, невозможность планировать сроки и трудоемкость проекта на достаточно долгую перспективу и четко предсказать результаты длительного проекта в терминах соотношения качества результата и затрат времени и ресурсов. Также можно отметить неприспособленность ХР для тех случаев, в которых возможные решения не находятся сразу на основе ранее полученного опыта, а требуют проведения предварительных исследований.

Модель жизненного цикла ХР является итерационно-инкрементной моделью быстрого создания (и модификации) прототипов продукта, удовлетворяющих очередному требованию (user story). Жизненный цикл ХР представлен на рисунке 2.3.



Рисунок 1.3 – Схема модели XP

Основными фазами модели можно считать:

1. «Вброс» архитектуры – начальный этап проекта, на котором создается видение продукта, принимаются основные решения по архитектуре и применяемым технологиям. Результатом начального этапа является метафора (metaphor) системы, которая в достаточно простом и понятном команде виде должна описывать основной механизм работы системы.

2. Истории использования (User Story) – этап сбора требований, записываемых на специальных карточках в виде сценариев выполнения отдельных функций. User Story являются требованиями для планирования очередной версии и одновременной разработки приемочных тестов (Acceptance tests) для ее проверки.

3. Планирование версии (релиза). Проводится на собрании с участием заказчика путем выбора User Stories, которые войдут в следующую версию. Одновременно принимаются решения, связанные с реализацией версии. Цель планирования - получение оценок того, что и как можно сделать за 1-3 недели создания следующей версии продукта.

4. Разработка проводится в соответствии с планом и включает только те функции, которые были отобраны на этапе планирования.

5. Тестирование проводится с участием заказчика, который участвует в составлении тестов.

6. Выпуск релиза – разработанная версия передается заказчику для использования или бета-тестирования.

По завершению цикла делается переход на следующую итерацию разработки.

Особенности модели жизненного цикла XP проясняют следующие принципы этого метода. Прежде всего, это принципы «живой» разработки ПО, зафиксированные в манифесте «живой» разработки:

- люди и их общение более важны, чем процессы и инструменты;
- работающая программа более важна, чем исчерпывающая документация;
- сотрудничество с заказчиком более важно, чем обсуждение деталей контракта;
- обработка изменений более важна, чем следование планам.

Заключение

Итак, показаны последствия использования неоптимальной системы управления процессом проектирования ПО. При этом, наибольший негативный эффект проявляется при работе с большими проектами, что снижает прибыль предприятия, лояльность заказчика и в значительной степени усложняет процесс сопровождения программного продукта.

Наиболее подходящими для разработки проектов связанных с разработкой систем автоматизации деятельности предприятия является методология RUP. Также она наиболее эффективна в случае если вместе с разработкой ПО необходимо выявить и формализовать бизнес процессы предприятия заказчика.

В случае разработки больших проектов, когда заказчик четко понимает и способен

формализовать конечный результат, эффективным будет использовать одну из нотаций методологии Agile, в случае исследуемого предприятия Scrum модель.

Проекты, требующие мгновенного результата в условиях ограниченности сроков реализации и информации о конечном результате, эффективным инструментом будет методология ХР (речь идет о проектах «мне срочно нужно, иначе нам конец!», «через неделю выставка, а у нас игра даже не начала создаваться!», «через два дня придет проверка, а сайта нет!»). Это методология позволяет включить заказчика непосредственно в процесс написания кода, что позволяет сократить время разработки по сути пропуская этап формирования ТЗ и получить максимальный результат.

При этом, каскадная модель тоже имеет право на жизнь в проект сопровождения, когда ТЗ четко формализовано и не требуется значительных работ по разработке новых модулей.

Таким образом, не будет единой универсальной методологии процессов для всех типов проектов, но появятся методики для каждого из направлений.

Критерии оценивания кейса:

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

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

1. ГОСТ Р ИСО 9000 – 2015 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.
2. ГОСТ Р ИСО 9001 – 2015 Системы менеджмента качества. Требования

3. ГОСТ Р 53893-2010 Руководящие принципы и требования к интегрированным системам менеджмента.
4. «Внедрение интегрированной системы управления в организации» <http://www.iksystems.ru/a352/> Статья Интер-Консалт 2015
5. Громов А., Каменнова М., Ферапонтов М., Шматалюк А., Моделирование бизнеса. Весть-МетаТехнология, 2000.
6. Гура С.Т. Размышления у процессного подхода //журнал «Методы менеджмента качества» № 3. – 2005. – С. 14–22.
7. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами/ - Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – С. 278
8. Зиман С. Креветки или успех. Бессмысленные инновации или осмысленное обновление. М. 2013
9. Иванов М. Организация как система: Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга. М. 2010
10. Камрасс Р. Фарнкомб М. Алхимия корпорации. Как реформировать структуру бизнеса в соответствии с реалиями завтрашнего дня. М. 2010
11. Нив Г. Пространство доктора Деминга / М.: «Альпина Бизнес Букс» 2005. – С. 101.
12. Пихлер Р. Управление продуктом в Scrum. Agile-методы для вашего бизнеса. Манн, Иванов и Фербер, 2017
13. Прохоров А.: «Нет ничего, что вынуждало бы нас меняться», Электронное периодическое издание «Harvard Business Review Россия» <http://hbr-russia.ru/management/upravlenie-izmeneniyami/a25081/>.
14. Сазерленд Дж. Scrum. Революционный метод управления проектами Scrum. - Манн, Иванов и Фербер, 2016.
15. Стеллман Э. Постигая Agile. Манн, Иванов и Фербер 2018.
16. Фролов С.В., Котельников А.А., Егорова Н.А., Пашуков Ю.Н. «Системы менеджмента качества: от концепции до сертификации», Наука и технологии трубопроводного транспорта нефти и нефтепродуктов №3(23) 2016, с. 90-96
17. Хаммер М. Чампи Д. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. М, Манн, Иванов и Фербер 2014
18. Шестаков А.Л. «Проблемы российских предприятий, подходы к их решению, причины проблем», Методы менеджмента качества № 7 2000.
19. PAS 99:2012 Specification of common management system requirements as a framework for integration (Спецификация требований системы общего менеджмента как основы для интеграции).
20. Standards Australia/Standards New Zealand AS/NZS 4581:1999 Management system integration — Guidance to business, government and community organizations. (Интегрированные системы менеджмента – руководство для бизнеса, правительственных и общественных организаций).

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:

Электронная библиотека ZNANIUM.COM 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.	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 www.znanium.com, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.
Электронная библиотечная система издательства «Юрайт». 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.	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 www.biblio-online.ru, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.
Scopus – библиографическая и реферативная база данных и инструмент для отслеживания цитируемости статей, опубликованных в	Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств,

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.	подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется без авторизации (логин и пароль не нужны).
Web of Science Поисковая платформа, объединяющая реферативные базы данных публикаций в научных журналах и патентов, в том числе базы, учитывающие взаимное цитирование публикаций.	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).
Polpred.com Обзор СМИ. 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.	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 www.polpred.com, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.

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

Факультет международного бизнеса

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

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«Управление изменениями»

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

Специализация: «Executive MBA – Стратегическое управление эффективностью бизнеса»

Форма обучения: очная, программа субботнего дня

Москва 2018

Разработчик(и) программы:

Королев В.И.

д.э.н., профессор, заведующий кафедрой менеджмента и маркетинга

Буренин В.А.

д.э.н., профессор, 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	6
6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по дисциплине	6
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	6
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины	9

1. Цель освоения дисциплины

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

2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

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

3. Объем дисциплины

Таблица 2

Вид учебной работы	Количество часов (час.)
Контактная работа, в том числе:	20
Лекционного типа	6
Практические занятия	14
Самостоятельная работа слушателя, в т.ч.: Самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к практическим занятиям)	16
Промежуточная аттестация	Экзамен
Общая трудоемкость по учебному плану (час.)	36

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 изменениями	36	6	14	16		
Итого:		36	6	14	16		
Промежуточная аттестация						экзамен	

Таблица 4

Содержание дисциплины

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

	патологии и кризисы, их преодоление. Программы проведения организационных изменений. Сопротивление изменениям.
--	--

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей

Перечень вопросов для самоконтроля и самостоятельного изучения:

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

6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по дисциплине

Вопросы к экзамену

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

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

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

Знания, умения и навыки слушателя на экзамене оцениваются:

Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Неудовлетворительно
Оценка «отлично» проставляется в случае, если слушатель глубоко и прочно усвоил материал; последовательно и логически стройно излагает материал; умеет тесно увязывать теорию с практикой; свободно справляется с заданиями, вопросами и	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	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.	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

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

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

1. Адизес И. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. Манн, Иванов и Фербер 2015
2. Арутюнян Т. Что вам делать со стратегией? Руководство по стратегическому развитию компании. Манн, Иванов и Фербер . 2013
3. Бердингом Б. Великие, а не большие. Манн Иванов Фербер 2015
4. Бойетт Дж.Г., Бойетт Дж.Т. Путеводитель по царству мудрости (лучшие идеи мастеров управления) М. Манн Иванов Фербер 2015
5. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. М. Финпресс.2000
6. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. С-Пб. 1999
7. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. М. Вильямс. 2002
8. Ким У. Чан, Моборн Р. Стратегия голубого океана. Манн, Иванов и Фербер 2013
9. Котлер Ф. и др. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы. Альпина Паблишер . 2012
10. Коттер Д. Впереди перемен М. Олимп-Бизнес 2014
11. Йоффи Д. Кусумано М. Искусство стратегии. Уроки Билла Гейтса, Энди Гроува и Стива Джобса. Манн Иванов Фербер 2016
12. Макнилли М. Сунь-цзы и искусство бизнеса. М. Олимп-бизнес 2002
13. Мескон М. и др. Основы менеджмента. М. Дело. 2014. Гл.9,10
14. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмפל Дж. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. Альпина Паблишер 2012
15. Омае К. Мышление стратега. Искусство бизнеса по-японски Издательство: Альпина Бизнес Букс , 2007
16. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. М. Альпина Паблишер 2013
17. Паньков А. Хохлов Д. Лабиринты стратегии. 8К. Манн Иванов Фербер 2015
18. Рингланд Д. Сценарное планирование для разработки бизнес-стратегии.

Диалектика, Вильямс, 2007

19. Рыженкова И. Профессиональные навыки менеджера. М. «Эксмо» 2015

20. Рыженкова И. Новая мода на SWOT-анализ // онлайн-портал «Деловой мир», март

2017 // <https://delovoymir.biz>

21. Рыженкова И. Что такое сценарный подход и почему он эффективен в планировании на нестабильном рынке // онлайн-портал «Деловой мир», декабрь

2016 //

22. Талей Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. Азбука-аттикус 2015

23. Томпсон А. Стрикленд А. Стратегический менеджмент. М. ЮНИТИ. 1998

24. Управление изменениями: принятие решений / под ред. Рыженковой И.К. - М. Икар 2012

25. Управление изменениями: принятие решений / под ред. Рыженковой И.К. - М. Икар 2012

26. Управление изменениями: развитие в условиях неопределенности / под ред. Рыженковой И.К. - М. Икар 2013

27. Шваб К. Четвертая промышленная революция. Эксмо 2016

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Академия 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:

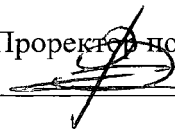
Электронная библиотека ZNANIUM.COM Содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки формируется с учетом всех изменений образовательных стандартов 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	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 www.znanium.com , воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.
--	---

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.	
Электронная библиотечная система издательства «Юрайт». 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.	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 www.biblio-online.ru, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.
Scopus – 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.	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).
Web of Science Поисковая платформа, объединяющая реферативные базы данных публикаций в научных журналах и патентов, в том числе базы, учитывающие взаимное цитирование публикаций.	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).
Polpred.com Обзор СМИ. 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,	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 www.polpred.com, воспользовавшись компьютером на территории Академии или

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.	своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.
---	--

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
«Современные инструменты управления человеческими ресурсами»

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

Специализация: «Executive MBA – Стратегическое управление эффективностью бизнеса»

Форма обучения: очная, программа субботнего дня

Москва 2018

Разработчик программы: Н.В. Виттенбек

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

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

	коммуникации	работу, работу организации в целом и их разрешения.	возможные последствия.	эффективности деятельности сотрудников, команды
--	--------------	---	------------------------	---

3. Объем дисциплины

Таблица 2.

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр	
		1	2
Контактная работа слушателя с преподавателем (всего)	16	16	
Лекции	4	4	
Практические занятия	12	12	
Самостоятельная работа (всего)	128	18	
работа с литературой, выполнение домашних заданий			
Вид итоговой аттестации	зачет	зачет	
Общая трудоемкость, час	144	144	
Общая трудоемкость, зачет. един.	4	4	

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	1	2	20	Решение управленческого кейса
2.	Планирование, поиск и отбор персонала в организацию (Майерс-Бриггс)	ПСК-8	1	2	24	Решение управленческого кейса Деловая игра
3.	Формирование системы обучения персонала	ПСК -7, ПСК-8	1	2	15	Решение управленческого кейса: поиск решения проблемы
4.	Модели управления карьерой и их использование в управлении персоналом (ситуационное управление)	ПСК-8	-	2	24	Решение управленческого кейса
5.	Современные методы оценки персонала (Майерс-Бриггс)	ПСК -7, ПСК-8	-	2	15	Решение управленческого кейса

6.	Инструменты мотивационного управления персоналом. Компенсационная политика в организации. (ситуационное управление)	ПСК -7, ПСК-8	1	2	30	Деловая игра Работа в Виртуальном классе (проект)
ВСЕГО:		144	4	12	128	Зачет

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 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.
4. Модели управления карьерой и их использование в управлении персоналом	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.
5. Современные методы оценки персонала	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.
6. Инструменты мотивационного управления персоналом. Компенсационная политика в организации.	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.

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 MBA. 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	• Системная методология анализа и решения проблем	Max=20
2. Глубина проработки управленческого решения	• Комплексность и системность решения • прогнозирование возможных проблем • наличие альтернативных сценариев и вариантов решения • Обоснование эффективности	Max=20
4. Работа в команде	• Вклад в разработку проекта решения • Презентация решения	Max=20
Общая сумма баллов		Max=60

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, освоение литературы,

52-100	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 и biblio-online.ru (Юрайт).

www.HR-Performance.ru

www.hr-portal.ru

www.hr-media.ru

www.hrm.ru

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:

Электронная библиотека ZNANIUM.COM 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.	Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАБТ 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 www.znanium.com, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.
Электронная библиотечная система издательства «Юрайт». 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.	Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАБТ 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 www.biblio-online.ru, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.
Scopus – 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.	Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАБТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется без авторизации (логин и пароль не нужны).
Web of Science Поисковая платформа, объединяющая реферативные базы данных публикаций в научных журналах и патентов, в том числе базы, учитывающие взаимное цитирование публикаций.	Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАБТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны).

Polpred.com Обзор СМИ. 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.	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 www.polpred.com, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.
--	--

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
«Корпоративная культура, лидерство и социальная ответственность»

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

Специализация: «Executive MBA – Стратегическое управление эффективностью бизнеса»

Форма обучения: очная, программа субботнего дня

Москва 2018

Разработчик программы: Н.В. Виттенбек

к.пс.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 (МВА)», обучающихся по программе «Executive MBA – Стратегическое управление эффективностью бизнеса».

Основной целью дисциплины является приобретение слушателями программы МВА 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 МВА 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 сетями

		организации	и собственников	
	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	Семестр	
		1	2

Контактная работа слушателя с преподавателем (всего)	24	24	-
Лекции	8	8	-
Практические занятия	16	16	-
Самостоятельная работа (всего)	152	152	-
работа с литературой, выполнение домашних заданий			
Вид итоговой аттестации	экзамен	экзамен	-
Общая трудоемкость, час	180	180	-
Общая трудоемкость, зачет. ед.	5	5	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единицы (180 часов).

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	4	40	Решение управленческого кейса: разработка сценариев
2.	Стратегическое лидерство: бизнес- дизайн и сценарное планирование	ПСК-2	2	4	48	Работа в Виртуальном классе (проект)
3.	Стратегические навыки лидера: Управление «вызовами» и изменениями.	ПСК-2	2	4	34	Решение управленческого кейса: поиск решения проблемы
4.	Стратегические навыки лидера: Управление рабочими группами и бизнес-командами	ПК-1, ОК-2	2	4	34	Решение управленческого кейса: аргументация вариантов решения
	ВСЕГО:	180	8	16	156	Экзамен

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

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

Распределение максимальных баллов по видам работы:

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

Итоговая аттестация – экзамен (проект).

6.3. Задание Виртуального класса (проект)

В Виртуальном классе слушателям программы МВА предлагается решить управленческий кейс и разработать проект управленческого решения. Задание Виртуального класса по дисциплине «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 экзамене команды защищают свои проекты управленческих решений в форме Презентации. В Презентации должны быть ответы на вопросы 1-8 (см. План работы над кейсом). Объем презентации – 12-15 слайдов (Power Point). На слайдах должна содержаться ключевая информация в виде текста, схем, таблиц, выводов.
5. Руководители команд присылают индивидуальные оценки участников по 10-бальной шкале (см. «Оценка работы участников команды»).

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

Критерии оценки задания Виртуального класса

Критерий	Содержание критерия	Максимальное количество баллов
1. Соответствие решения заявленной проблеме	Системная методология анализа и решения проблем	Max=20
2. Глубина проработки управленческого решения	- Комплексность и системность решения - прогнозирование возможных проблем - наличие альтернативных сценариев и вариантов решения - Обоснование эффективности	Max=20
4. Работа в команде	- Вклад в разработку проекта решения - Презентация решения	Max=20
Общая сумма баллов		Max=60

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Баллы (рейтинговой оценки), %	Оценка	Требования к знаниям
88 - 100	5, «отлично»	Оценка «отлично» выставляется слушателю, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.
74-87	4, «хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется слушателю, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на

		вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.
60-73	3, «удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.
Менее 60	2, «неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится 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 и 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:

Электронная библиотека ZNANIUM.COM 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.	Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАБТ 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 www.znanium.com, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.
Электронная библиотечная система издательства «Юрайт». 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.	Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАБТ 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 www.biblio-online.ru, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.
Scopus – библиографическая и реферативная база данных и инструмент для отслеживания	Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАБТ и

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.	своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется без авторизации (логин и пароль не нужны).
Web of Science Поисковая платформа, объединяющая реферативные базы данных публикаций в научных журналах и патентов, в том числе базы, учитывающие взаимное цитирование публикаций.	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).
Polpred.com Обзор СМИ. 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.	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 www.polpred.com, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.

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
«Финансовый менеджмент»

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

Специализация: «Executive MBA – Стратегическое управление эффективностью бизнеса»

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	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	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.)
Контактная работа, в том числе:	28
Лекционного типа	8
Практические занятия	20
Самостоятельная работа слушателя, в т.ч.:	152
Самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к практическим занятиям)	
Промежуточная аттестация	Экзамен
Общая трудоемкость по учебному плану (час.)	180

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	19	1	2	16	
2.	Финансовый механизм и его структура	19	1	2	16	
3.	Финансовая политика и ее важнейшие инструменты	19	1	2	16	
4.	Временная стоимость денег	19	1	2	16	
5.	Структура капитала предприятия	24		4	20	
6.	Управление активами предприятия	19	1	2	16	
7.	Управление издержками	19	1	2	16	
8.	Основы рыночного ценообразования	19	1	2	16	
9.	Финансовый анализ как основа принятия решений при	23	1	2	20	

управлении финансами					
Итого:	180	8	20	152	
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 левиредж
6. Управление активами предприятия	Понятие активов и их структура Имобилизованные 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.	1. Назовите основные цели управления финансами 2. Сформулируйте предмет финансового менеджмента. 3. Какова логика и составные части управления финансами? 4. Перечислите основные функции финансового менеджмента. 5. Назовите функции финансового менеджера на предприятии 6. В чем состоят квалификационные требования к финансовому менеджеру? 7. Какие денежные фонды образуются и функционируют на предприятиях? 8. Что такое чистые активы? В чем важность оценки этого показателя?
2. Финансовый механизм и его структура	Изучение литературы по теме. Изучение материалов курса и презентации преподавателя. Ответы на вопросы для самоконтроля.	1. В чем суть финансового механизма, как системы управления финансами? 2. Перечислите основные компоненты финансового механизма. 3. Охарактеризуйте основные финансовые методы. 4. В чем состоит принцип действия финансовых рычагов? 5. Охарактеризуйте правовое обеспечение управления финансами. 6. В чем значимость информационного обеспечения процессов управления, в том числе и финансами? 7. Информационное обеспечение как компонента финансового механизма.
3. Финансовая политика и ее важнейшие инструменты	Изучение литературы по теме. Изучение материалов курса и презентации преподавателя. Ответы на вопросы для самоконтроля.	1. Дайте определение финансовой политики бизнеса. 2. Охарактеризуйте роль финансовой политики в централизованном управлении фирмой. 3. Определите формы и методы проведения финансовой политики. 4. Перечислите основные инструменты финансовой политики. 5. В чем общее и отличия финансовой политики транснациональных корпораций?
4. Временная стоимость денег	Изучение литературы по теме. Изучение материалов курса и презентации преподавателя. Ответы на вопросы для самоконтроля.	1. В чем проблема обесценения денежной наличности при управлении финансами? 2. Основные понятия, причины изменения стоимости денег во времени. 3. Что мы имеем в виду, говоря «дисконтирование»? 4. Где используется коэффициент дисконтирования?

		5. Напишите формулу компаундинга? 6. Какой процент (простой или сложный) используется при компаундинге?
5. Структура капитала предприятия	Изучение литературы по теме. Изучение материалов курса и презентации преподавателя. Ответы на вопросы для самоконтроля.	1. Объясните экономическую сущность и классификацию капитала предприятия. 2. Основные компоненты авансированного (долгосрочного) капитала. 3. Охарактеризуйте источники краткосрочного финансирования. 4. В чем состоят принципы формирования капитала предприятия? 5. Стоимость капитала и способы ее оценки. 6. Способы и подходы к оптимизации структуры капитала. 7. Объясните суть финансового левириджа. 8. Способы оценки финансового левириджа. 9. Основные подходы к оценке долговых ценных бумаг. 10. В чем суть долевого ценных бумаг. 11. Дивидендная политика и возможность ее выбора. Факторы, определяющие дивидендную политику. 12. Доходность финансового актива: виды и оценка.
6. Управление активами предприятия	Изучение литературы по теме. Изучение материалов курса и презентации преподавателя. Ответы на вопросы для самоконтроля.	1. Охарактеризуйте понятие «иммобилизованные активы». 2. Опишите способы оценки иммобилизованных активов в бизнесе. 3. Изложите подходы к начислению амортизации. 4. В чем отличия амортизационных начислений между налоговым и бухгалтерским учетом? 5. Зачем, по-Вашему мнению, переоценивают основные фонды? 6. Оборотные средства организации, их структура и особенности. 7. Производственный и финансовый цикл в управлении оборотными средствами. 8. Выделите факторы ускорения оборачиваемости оборотных средств. 9. Основные концепции управления оборотными средствами. 10. Методики и подходы к управлению дебиторской задолженностью. 11. Назовите факторы, которые необходимо учитывать при формировании политики управления запасами. 12. Опишите подходы и методики нормирования запасов. 13. Денежный поток, методы его 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
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	Оценка «хорошо» проставляется в случае, если слушатель твердо знает материал; грамотно и по существу излагает ответы на поставленные вопросы, не допуская существенных неточностей; правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. Учебные достижения в семестровый период и результаты текущего контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом	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	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.

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.Стойковой. 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:

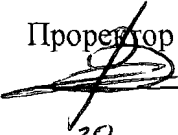
Электронная библиотека ZNANIUM.COM Содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки формируется с учетом всех изменений образовательных стандартов и включает учебники, учебные пособия, УМК, монографии, авторефераты, диссертации, энциклопедии, словари и справочники, законодательно-	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 www.znanium.com , воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.
---	--

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.	
Электронная библиотечная система издательства «Юрайт». 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.	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 www.biblio-online.ru, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.
Scopus – 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.	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).
Web of Science Поисковая платформа, объединяющая реферативные базы данных публикаций в научных журналах и патентов, в том числе базы, учитывающие взаимное цитирование публикаций.	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).
Polpred.com Обзор СМИ. 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.	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 www.polpred.com, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.

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
« 20 » 06 2018 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«Управление финансовыми рисками»

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

Специализация: «Executive MBA – Стратегическое управление эффективностью бизнеса»

Форма обучения: очная, программа субботнего дня

Москва 2018

Разработчик(и) программы:

к.э.н., Ильинова Валентина Васильевна, 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	5
6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по дисциплине	5
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	6
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины	8

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	основные методы организации эффективного процесса принятия, исполнения и контроля качества управленческих решений в разных типах организаций; способы повышения качества управленческих решений; способы принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска; основные виды ответственности за принятые решения;	разрабатывать управленческие решения в команде и в индивидуальном порядке; действовать на разных уровнях управленческой иерархии; оценивать уровень риска и ответственности за принятые решения;	навыками разработки, обоснования и реализации комплексных межфункциональных управленческих решений в разных типах организаций; навыками снижения управленческих рисков и обеспечения ответственности за принимаемые решения.

3. Объем дисциплины

Таблица 2

Вид учебной работы	Количество часов (час.)
Контактная работа, в том числе:	16
Лекционного типа	4
Практические занятия	12
Самостоятельная работа слушателя, в т.ч.: Самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к практическим занятиям)	92
Промежуточная аттестация	зачет
Общая трудоемкость по учебному плану (час.)	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.	Управление финансовыми рисками	108	4	12	92	
	Итого:	108	4	12	92	
	Промежуточная аттестация					экзамен

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
1. Управление финансовыми рисками	Финансовые риски деятельности: классификация, особенности. Особенности управления финансовыми рисками. Стратегия риск - менеджмента. Риски внешнеторгового контракта: классификация, особенности управления.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей

Изучение дисциплины предполагает самостоятельное выполнение слушателями

заданий по пройденному материалу.

№	Наименование раздела программы	Вид самостоятельной работы
1.	Финансовые риски деятельности: классификация, особенности	Работа с литературой, выполнение тренировочных заданий
2.	Особенности управления финансовыми рисками	Разработка схемы управления рисками на конкретном примере, работа с литературой
3.	Стратегия риск - менеджмента	Работа с литературой, выполнение тренировочных заданий, разработка комплекса способов управления рисками на конкретном примере
4.	Риски внешнеторгового контракта: классификация, особенности управления	Работа с литературой, выполнение тренировочных заданий, выявление и анализ рисков внешнеторгового контракта

6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по дисциплине

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

ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ

1. Риск: сущность, функции, основные особенности.
2. Основные характеристики риска как объекта финансового управления.
3. Причины возникновения рисков. Источники риска.
4. Классификация финансовых рисков.
5. Система показателей оценки риска, их классификация и характеристика.
6. Методический инструментальный количественной оценки уровня риска.
7. Методический инструментальный формирования необходимого уровня доходности финансовых операций с учетом уровня риска.
8. Абсолютные показатели оценки финансового риска, их характеристика.
9. Оценка рисков структуры активов и пассивов.
10. Оценка риска потери платежеспособности.
11. Оценка риска потери финансовой устойчивости.
12. Относительные показатели оценки риска, их характеристика.
13. Коэффициенты риска: порядок расчета. Шкалы коэффициентов риска.
14. Вероятностные и статистические показатели оценки риска.
15. Технология экспертного оценивания риска: основные этапы.
16. Методы экспертной оценки риска (коллективные и индивидуальные), их характеристика.
17. Оценка согласованности мнений экспертов. Коэффициент конкордации.

18. Критерии принятия решений в условиях неопределенности, их значение в целях управления рисками.
19. Принцип недостаточного обоснования Лапласа, его содержание.
20. Критерий Вальда (максимина), его содержание.
21. Критерий максимакса, его содержание.
22. Критерий Гурвица (оптимизма-пессимизма или альфа-критерий), его содержание.
23. Критерий Сэвиджа (потерь от минимакса), его содержание.
24. Сущность и принципы управления финансовыми рисками предприятия.
25. Механизм управления финансовыми рисками предприятия, его элементы.
26. Этапы управления финансовыми рисками организаций.
27. Основы нейтрализации финансовых рисков предприятия с использованием внутренних механизмов.
28. Методы нейтрализации финансовых рисков предприятия: избежание риска.
29. Методы нейтрализации финансовых рисков предприятия: лимитирование финансовых рисков.
30. Методы нейтрализации финансовых рисков предприятия: хеджирование финансовых рисков с использованием производных ценных бумаг.
31. Методы нейтрализации финансовых рисков предприятия: диверсификация.
32. Методы нейтрализации финансовых рисков предприятия: трансферт.
33. Методы нейтрализации финансовых рисков предприятия: самострахование.
34. Страхование как способ нейтрализации финансовых рисков. Модель Хаустона.
35. Основы оценки рисков реального инвестиционного проекта. Принципы оценки уровня проектного риска.
36. Методы оценки проектных рисков: анализ чувствительности проекта.
37. Методы оценки проектных рисков: анализ сценариев проекта.
38. Методы оценки проектных рисков: метод имитационного моделирования (метод Монте-Карло).
39. Методы оценки проектных рисков: метод «дерева решений (вероятностей)» проекта.
40. Направления нейтрализации проектных рисков.
41. Риск финансового инструмента инвестирования, его особенности.
42. Этапы оценки рисков финансового инвестирования.
43. Управление портфельными рисками предприятия.
44. Формирование портфеля финансовых инвестиций предприятия.
45. Особенности рисков банковской деятельности.
46. Классификация рисков банковской деятельности и их характеристика.
47. Управление банковскими рисками, его содержание.
48. Особенности рисков страховой деятельности.
49. Страховой портфель: селекция рисков, раскладка риска внутри портфеля, управление страховым портфелем.
50. Способы снижения рисков страховщиков: перестрахование рисков, сострахование, резервирование и другие.

Критерии оценивания 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, 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	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

1. Ильинова В.В. Управление рисками: Учебное пособие для студентов 4 курса ФВМ - М.: ВАВТ, 2017 - 61 с.
2. Ильинова В.В. Управление рисками- М.: ВАВТ, 2011 - 172 стр.
3. Ильинова В.В., Бадулина А.В. Риски внешнеторгового контракта - М.: ВАВТ, 2016 - 54 с.
4. Дополнительная литература:
5. Воробьев С.Н. Управление рисками в предпринимательстве - М.: Дашков и К, 2013. - 482 с.
6. Дамодаран А. Стратегический риск-менеджмент-М.: Альпина Бизнес Бук, 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).

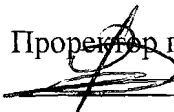
Слушатели Академии обеспечиваются доступом к следующим ресурсам:

Электронная библиотека ZNANIUM.COM 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	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 www.znanium.com , воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.
--	--

профессионального образования (ФГОС ВПО) нового поколения. ЭБС ZNANIUM.COM является самостоятельной разработкой Научно-издательского центра ИНФРА-М.	
Электронная библиотечная система издательства «Юрайт». 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.	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 www.biblio-online.ru, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.
Scopus – 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.	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).
Web of Science Поисковая платформа, объединяющая реферативные базы данных публикаций в научных журналах и патентов, в том числе базы, учитывающие взаимное цитирование публикаций.	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).
Polpred.com Обзор СМИ. 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.	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 www.polpred.com, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.

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
«Стратегическое инвестиционное планирование и оценка эффективности проектов»

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

Специализация: «Executive MBA – Стратегическое управление эффективностью бизнеса»

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.)
Контактная работа, в том числе:	24
Лекционного типа	8
Практические занятия	16
Самостоятельная работа слушателя, в т.ч.: Самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к практическим занятиям)	156
Промежуточная аттестация	экзамены
Общая трудоемкость по учебному плану (час.)	180

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.	30	2	2	26	

2.	Содержание и требования к разделам бизнес-плана инвестиционного проекта.	29	1	2	26	
3.	Оценка стоимости источников финансирования инвестиций.	32	2	4	26	
4.	Основные критерии оценки эффективности инвестиционных проектов. Методы формирования чистого денежного потока проекта.	31	1	4	26	
5.	Влияние инфляционных процессов на эффективность инвестиционных проектов.	29	1	2	26	
6.	Проектные риски, методы их идентификации, количественного и качественного анализа.	29	1	2	26	
Итого:		180	8	16	156	
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)
Первый семестр		
1	Участники инвестиционного процесса. Этапы проектного цикла. Предварительный анализ инвестиционного проекта. Коммерческая, техническая, финансовая и экономическая оценка приемлемости проекта.	2
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.	4
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.	2

	ИТОГО	16
--	-------	----

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.	26
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.	26
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.	26
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.	26
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.	26
6	Проектные риски, методы их идентификации, количественного и качественного анализа. Методы классификации и идентификации рисков, построение матрицы проектных рисков, выявление факторов повышающих	Решение разбор кейсов и решение практических заданий. Работа с литературой.	26

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Вид самостоятельной работы	Трудоемкость (в акад. часах)
	риски проекта. Анализ чувствительности показателей инвестиционного проекта к изменению его основных параметров и сценарный анализ проектных рисков.		
ИТОГО			156

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
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	Оценка «хорошо» проставляется в случае, если слушатель твердо знает материал; грамотно и по существу излагает ответы на поставленные вопросы, не допуская существенных неточностей; правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. Учебные достижения в семестровый период и результаты текущего контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом	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	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.

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:

Электронная библиотека ZNANIUM.COM 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,	Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без</u> авторизации (логин и пароль не нужны). Для доступа с других точек необходимо самостоятельно пройти регистрацию на сайте www.znanium.com , воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.
--	--

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.	
Электронная библиотечная система издательства «Юрайт». 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.	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 www.biblio-online.ru, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.
Scopus – 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.	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).
Web of Science Поисковая платформа, объединяющая реферативные базы данных публикаций в научных журналах и патентов, в том числе базы, учитывающие взаимное цитирование публикаций.	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).
Polpred.com Обзор СМИ. 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.	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 www.polpred.com, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.

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
« 20 » 06 2018 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«Оценка стоимости бизнеса»

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

Специализация: «Executive MBA – Стратегическое управление эффективностью бизнеса»

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	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

Дисциплина «Оценка стоимости бизнеса» предназначена для формирования у слушателей представления о системе современных оценки стоимости бизнеса.

Целью освоения дисциплины «Оценка стоимости бизнеса» является формирование у студентов практических навыков определения стоимости организаций разных форм собственности на основе доходного, затратного и сравнительного подхода для формирования профессиональных компетенций студента, обучающегося по направлению «Экономика».

Задачи дисциплины:

- изучение сущности и роли оценки стоимости бизнеса в условиях рыночных отношений;
- ознакомление с принципами и порядком оценки бизнеса;
- применение на практике студентами методов оценки и обучение расчету стоимости организации;
- исследование зарубежного опыта оценочной деятельности.

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	- теоретические основы оценки и управления стоимостью компании; принципы принятия и реализации организационно-управленческих решений;	применять на практике для принятия управленческих решений результаты оценки стоимости компании; определять внутренние резервы улучшения финансово-экономического состояния предприятия и принимать решения по их реализации	приемами управления в сфере управления стоимостью компании и реализации управленческих решений на предприятии.

3. Объем дисциплины

Таблица 2

Вид учебной работы	Количество часов (час.)
Контактная работа, в том числе:	24
Лекционного типа	8

Практические занятия	16
Самостоятельная работа слушателя, в т.ч.: Самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к практическим занятиям)	120
Промежуточная аттестация	экзамены
Общая трудоемкость по учебному плану (час.)	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.	Оценка стоимости бизнеса	144	8	16	120	
Итого:		144	8	16	120	
Промежуточная аттестация						экзамен

Таблица 4

Содержание дисциплины

Темы и их аннотации

Темы и их аннотации

Тема1. Базовые понятия оценки стоимости бизнеса.

Предмет оценки стоимости бизнеса. Как и для чего нужно оценивать стоимость бизнеса. Особенности оценки стоимости ОАО и ЗАО. Стандартизованные показатели стоимости бизнеса. Обоснованная рыночная стоимость. Внутренняя стоимость. Инвестиционная стоимость. Балансовая стоимость

Тема 2.Подходы к оценке стоимости бизнеса.

Доходный, сравнительный и затратный подходы к оценке стоимости бизнеса. Методы оценки стоимости бизнеса на основе затратного подхода. Метод чистых активов и метод ликвидационной стоимости. Примеры, выполнение практического задания.

Тема 3. Методы оценки стоимости бизнеса.

Доходный подход: метод дисконтированных денежных потоков, метод капитализации прибыли. Сравнительный подход: метод рынка капиталов, метод сделок метод отраслевых коэффициентов. Примеры, выполнение практического задания.

Тема 4. Оценка стоимости различных видов имущества и сфер бизнеса.

Оценка стоимости земельных участков, недвижимости, машин и оборудования. Оценка стоимости нематериальных активов. Оценка стоимости финансовых активов.

Тема 5. Оценка стоимости различных сфер бизнеса.

Оценка фирм, оказывающих финансовые услуги. Оценка молодых и начинающих фирм. Оценка частных фирм. Приобретения и поглощения.

Тема 6. Оценка стоимости компании и процедура IPO

Задачи управления стоимостью компании. Общие требования к компании, выходящей на IPO. Участники процесса выхода на IPO. Типовые проблемы компании, выходящей на IPO, и пути их решения.

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	Базовые понятия оценки стоимости бизнеса.	Решение разбор кейсов и решение практических заданий. Работа с литературой.	40
2	Подходы к оценке стоимости бизнеса	Решение разбор кейсов и решение практических заданий. Работа с литературой.	40
3	Методы оценки стоимости бизнеса	Решение разбор кейсов и решение практических	40

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.

1. Для чего необходима оценка стоимости бизнеса.
2. Доходный подход. Методы используемые в рамках доходного подхода.
3. Показатели стоимости бизнеса. Стандартизованные и нестандартизованные показатели.
4. Метод сделок. Суть метода и условия его применимости.
5. Ликвидационная стоимость, этапы и особенности ее формирования.
6. Подходы к оценке стоимости бизнеса. Дайте краткую характеристику каждому подходу.
7. Премии и скидки при определении стоимости бизнеса
8. Метод дисконтированных денежных потоков. Суть метода и условия его применимости.
9. Балансовая стоимость и ее отличие от реальной рыночной стоимости.
10. Затратный подход. Методы используемые в рамках затратного подхода.
11. Метод чистых активов. Достоинства и недостатки.
12. Сравнительный подход. Методы используемые в рамках сравнительного подхода.

Знания, умения и навыки слушателя на экзамене оцениваются:

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

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	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	выполнении практических заданий. Учебные достижения в семестровый период и результаты текущего контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом	результаты текущего контроля демонстрируют недостаточную (неудовлетворительную) степень овладения программным материалом.
---	--	---	---

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Основная литература

1. Федеральный закон "Об оценочной деятельности в Российской Федерации" N 135-ФЗ 29 июля 1998 года № 135-ФЗ (с изменениями на 21 июля 2014 года) 225-ФЗ)
2. Дамодаран А., Инвестиционная оценка: инструменты и методы оценки любых активов, 9-е изд., перераб. и доп - М.: Изд-во Альпина Паблишер. 2016.
3. Джеймс Р. Хитчнер Три подхода к оценке стоимости бизнеса - М.: Изд-во Маросейка, 2008.
4. Есипов В.Е., Г.А. Маховикова, В.В. Терехова, Оценка бизнеса. -Учебное пособие. 2-е издание. М.: Изд-во Питер, 2008.

Дополнительная литература

1. Дамодаран А., Оценка стоимости активов - Минск: Изд-во Попури, 2012.
2. Рутгайзер В.М., Оценка стоимости бизнеса. Учебное пособие. 2-е издание. - М.: Изд-во Маросейка, 2008.
3. Чиркова Е. В. Как оценить бизнес по аналогии. Пособие по использованию сравнительных рыночных коэффициентов - М.: Изд-во Альпина бизнес Букс, 2009.

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:

Электронная библиотека ZNANIUM.COM 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.	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 www.znanium.com , воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.
Электронная библиотечная система издательства «Юрайт». 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.	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 www.biblio-online.ru , воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.
Scopus – библиографическая и реферативная база данных и инструмент для отслеживания цитируемости статей, опубликованных в научных изданиях. Индексирует 18 000 названий	Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется без

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.	авторизации (логин и пароль не нужны).
Web of Science Поисковая платформа, объединяющая реферативные базы данных публикаций в научных журналах и патентов, в том числе базы, учитывающие взаимное цитирование публикаций.	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).
Polpred.com Обзор СМИ. 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.	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 www.polpred.com, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.

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
«Правовое регулирование предпринимательской деятельности»

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

Специализация: «Executive MBA – Стратегическое управление эффективностью бизнеса»

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	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	11

1. Цель освоения дисциплины

Освоение дисциплины «Правовое регулирование предпринимательской деятельности» позволяет приобрести определенный объем знаний, умений и навыков, необходимых для принятия и реализации решений в сфере гражданского оборота и предпринимательской деятельности.

В процессе преподавания учебной дисциплины «Правовое регулирование предпринимательской деятельности» и ее самостоятельного изучения студентами решаются следующие *основные задачи*:

- сформировать у студентов общекультурные, общепрофессиональные и профессиональные компетенции, с учетом профилей подготовки магистров и спецификой ВАВТ Минэкономразвития России;
- сформировать у студентов теоретические знания по предусмотренным программой правовым институтам и проблемам;
- выработать у студентов практические навыки работы с нормативными источниками в сфере гражданского и предпринимательского права Российской Федерации;
- выработать у студентов практические навыки применения полученных знаний и норм в решении конкретных задач в сфере гражданского и предпринимательского права Российской Федерации.

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 вопросам гражданского и предпринимательского права	Управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями с учетом требований нормативно-правовых актов, 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 (час.)
Контактная работа, в том числе:	20
Лекционного типа	8
Практические занятия	12
Самостоятельная работа слушателя, в т.ч.:	8
Самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к практическим занятиям)	
Промежуточная аттестация	зачет
Общая трудоемкость по учебному плану (час.)	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.	Правовое регулирование предпринимательской	108	8	12	88	

деятельности					
Итого:	108	8	12	88	
Промежуточная аттестация					зачет

Таблица 4

Содержание дисциплины

Темы и их аннотации

Тема 1. Общие положения гражданского и предпринимательского права

Понятие гражданского и предпринимательского права. Предмет и метод гражданского и предпринимательского права. Имущественные отношения и личные неимущественные отношения. Принципы гражданского и предпринимательского права. Система гражданского и предпринимательского права.

Источники права. Гражданское законодательство. Конституция РФ. Иные правовые акты. Правовой обычай. Акты толкования права. Аналогия права и аналогия закона. Действие норм в пространстве, во времени и по кругу лиц.

Тема 2. Физические лица

Гражданин как субъект гражданского и предпринимательского права. Признаки, индивидуализирующие правовой статус гражданина. Правоспособность и субъективные гражданские права граждан. Дееспособность граждан. Эмансипация.

Банкротство гражданина. Особенности гражданско-правового положения индивидуальных предпринимателей. Постановка на налоговый учет гражданина-предпринимателя.

Порядок, условия и правовые последствия признания гражданина безвестно отсутствующим и объявления его умершим. Понятие, виды и гражданско-правовое значение актов гражданского состояния.

Тема 3. Юридические лица

Понятие и признаки юридического лица. Правоспособность и дееспособность юридического лица. Органы юридического лица. Представительства и филиалы юридических лиц. Создание юридических лиц. Реорганизация юридических лиц и ее виды. Прекращение деятельности юридического лица. Несостоятельность (банкротство) юридических лиц.

Виды юридических лиц, их классификация. Коммерческие и некоммерческие организации. Корпорации и унитарные организации. Правовой статус хозяйственных обществ.

Тема 4. Институт несостоятельности (банкротства)

Правовое регулирование несостоятельности (банкротства) в Российской Федерации. Особенности системы банкротства по российскому законодательству. Цели применения специальных процедур института несостоятельности.

Понятие несостоятельности по действующему российскому законодательству. Состав требований кредиторов по денежным обязательствам, оплате труда и обязательным платежам. Требования кредиторов не учитываемые при определении признаков банкротства. Недостаточность имущества и неплатежеспособность как критерии, позволяющие признать должника несостоятельным (банкротом). Признаки банкротства гражданина и юридического лица по действующему российскому законодательству.

Арбитражный управляющий: понятие, функции, виды. Обязательные и факультативные требования, предъявляемые к кандидатуре арбитражного управляющего.

Система процедур банкротства юридических и физических лиц. Обеспечительная процедура банкротства (наблюдение) Реабилитационные процедуры банкротства. Конкурсное производство как ликвидационная процедура. Мировое соглашение.

Тема 5. Объекты гражданских прав

Понятие и виды объектов гражданских прав. Материальные и нематериальные блага как объекты гражданских правоотношений.

Имущество как основной объект гражданского (имущественного) оборота. Вещи как объекты гражданских правоотношений. Государственная регистрация прав на недвижимость.

Ценные бумаги как объекты гражданских правоотношений. Классификация ценных бумаг. Валютные ценности, деньги как объекты гражданских правоотношений.

Действия и услуги как объекты гражданских правоотношений.

Результаты творческой деятельности и личные неимущественные блага как нематериальные объекты гражданских правоотношений.

Тема 6. Сроки. Сделки

Понятие и юридическая природа срока. Порядок исчисления сроков. Понятие разумного срока. Виды сроков. Срок исковой давности. Право на иск в процессуальном и материальном смыслах. Исчисление исковой давности.

Понятие и виды сделок. Условия действительности сделки. Форма сделки и последствия ее не соблюдения. Правовые последствия недействительности сделок.

Тема 7. Вещные права и право собственности

Понятие и содержание права собственности. Понятие и признаки вещного права. Виды вещных прав.

Виды ограниченных вещных прав. Сервитуты. Вещные права юридических лиц на хозяйствование с имуществом (имущественным комплексом) собственника. Право хозяйственного ведения. Право оперативного управления, его разновидности.

Первоначальные и производные способы приобретения права собственности. Правовой режим бесхозяйных вещей. Приобретательская давность. Момент возникновения права собственности по договору. Передача вещи. Право собственности в результате переработки вещи.

Основания прекращения права собственности. Принудительное изъятие имущества у собственника.

Гражданско-правовые способы защиты права собственности. Вещноправовые и обязательственно-правовые способы защиты права собственности. Виндикационный и негаторные иски.

Тема 8. Обязательственное право

Понятие и сущность обязательства. Основание возникновения обязательств. Классификация и виды обязательств. Субъекты и предмет обязательства. Понятие и

основание прекращения обязательства.

Цессия. Основание уступки права требования. Условия ограничения в передачи прав третьим лицам. Виды цессии. Условия действительности передаваемого требования и условия действительности сделки.

Замена должника, перевод долга. Случаи перемены должника в обязательстве. Универсальное правопреемство и перевод долга.

Понятие способов обеспечения обязательств и их виды. Имущественная ответственность в связи с неисполнением (ненадлежащим исполнением) обязательства. Особенности ответственности предпринимателя.

Понятие и виды договоров. Принципы договорного права. Условия договора. Характеристика договоров: консенсуальные и реальные, односторонние, возмездные и безвозмездные, предварительный и основной договор. Действие договора. Порядок заключения и расторжения договора. Предпринимательский договор.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей

Изучение дисциплины предполагает самостоятельное выполнение слушателями заданий по пройденному материалу.

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Вид самостоятельной работы
1.	Общие положения гражданского и предпринимательского права	Поиск и изучение нормативных правовых актов, в том числе с использованием электронных баз данных; изучение рекомендуемой литературы; решение практических задач, подготовка для обсуждения дискуссионных вопросов
2.	Физические лица	Изучение рекомендуемой литературы, решение практических задач; подготовка для обсуждения дискуссионных вопросов
3.	Юридические лица	Поиск и изучение нормативных правовых актов, в том числе с использованием электронных баз данных; изучение рекомендуемой литературы; обобщение материалов судебной практики по данной теме; решение практических задач, подготовка презентации в программе Power Point
4.	Институт несостоятельности (банкротства)	Поиск и изучение нормативных правовых актов, в том числе с использованием электронных баз данных; изучение рекомендуемой литературы; обобщение материалов судебной практики по данной теме; решение практических задач, подготовка презентации в программе Power Point

5.	Объекты гражданских прав	Поиск и изучение нормативных правовых актов, в том числе с использованием электронных баз данных; изучение рекомендуемой литературы; обобщение материалов судебной практики по данной теме; решение практических задач, подготовка презентации в программе Power Point
6.	Сроки. Сделки	Поиск и изучение нормативных правовых актов, в том числе с использованием электронных баз данных; изучение рекомендуемой литературы; обобщение материалов судебной практики по данной теме; решение практических задач, подготовка презентации в программе Power Point
7.	Вещные права и право собственности	Поиск и изучение нормативных правовых актов, в том числе с использованием электронных баз данных; изучение рекомендуемой литературы; обобщение материалов судебной практики по данной теме; решение практических задач, подготовка презентации в программе Power Point
8.	Обязательственное право	Поиск и изучение нормативных правовых актов, в том числе с использованием электронных баз данных; изучение рекомендуемой литературы; обобщение материалов судебной практики по данной теме; решение практических задач, подготовка презентации в программе Power Point
		ИТОГО:

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. Основные начала гражданского законодательства. Отношения, регулируемые гражданским законодательством. Основные источники гражданского права.
2. Понятие и признаки банкротства юридических лиц.
3. Действие гражданского законодательства во времени, в пространстве и по кругу лиц. Применение гражданского права по аналогии.
4. Особенности банкротства физических лиц.
5. Граждане (физические лица) как участники гражданских правоотношений. Правоспособность, дееспособность гражданина.
6. Предпринимательская деятельность гражданина.
7. Понятие обязательства. Виды обязательств. Субъекты обязательств.
8. Понятие юридического лица.
9. Создание, реорганизация и ликвидация юридического лица.
10. Основания возникновения и прекращения обязательств.

11. Участие Российской Федерации, субъектов Российской Федерации, муниципальных образований в отношениях, регулируемых гражданским законодательством.
12. Общие положения о договоре. Понятие договора. Виды договоров.
13. Понятие и виды объектов гражданских прав.
14. Порядок заключения и расторжения договора.
15. Предпринимательский договор.
16. Сделки. Понятие сделки. Виды сделок. Форма сделки.
17. Обеспечение исполнения обязательств. Общие положения и виды.
18. Недействительность сделок. Правовые последствия признания сделок недействительными.
19. Перемена лиц в обязательстве. Уступка права требования и перевод долга.
20. Цессия в кредитных договорах.
21. Сроки в гражданском праве. Исчисление сроков.
22. Исковая давность.
23. Виды ценных бумаг.. Процедура эмиссии ценных бумаг и ее этапы.
24. Содержание права собственности.
25. Субъекты права собственности.
26. Права и обязанности участников общества с ограниченной ответственностью.
27. Основания и способы приобретения, прекращения права собственности.
28. Общество с ограниченной ответственностью. Учредительные документы.
29. Право хозяйственного ведения, право оперативного управления.
30. Реестр акционеров и порядок его ведения.
31. Способы защиты права собственности и других вещных прав.
32. Уставный капитал акционерного общества. Акции и облигации акционерного общества.
33. Ответственность за нарушение обязательств.
34. Основания освобождения от ответственности.
35. Учредительные документы и органы управления акционерного общества.
36. Дочерние общества.

Знания, умения и навыки слушателя на зачете оцениваются:

зачет	зачет	зачет	Не зачтено
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	проставляется в случае, если слушатель твердо знает материал; грамотно и по существу излагает ответы на поставленные вопросы, не допуская существенных неточностей; правильно	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	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

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	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	выполнении практических заданий. Учебные достижения в семестровый период и результаты текущего контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом	результаты текущего контроля демонстрируют недостаточную (неудовлетворительную) 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 2011г. 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" И 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)" И 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.) И <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 C5-7/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).
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:

Электронная библиотека ZNANIUM.COM 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,	Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАБТ 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 www.znanium.com , воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.
--	---

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.	
Электронная библиотечная система издательства «Юрайт». 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.	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 www.biblio-online.ru, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.
Scopus – 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.	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).
Web of Science Поисковая платформа, объединяющая реферативные базы данных публикаций в научных журналах и патентов, в том числе базы, учитывающие взаимное цитирование публикаций.	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).
Polpred.com Обзор СМИ. 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 тысячи 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.	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 www.polpred.com, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.

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
«10» 06 2018 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«Защита законных прав и интересов предпринимателя»

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

Специализация: «Executive MBA – Стратегическое управление эффективностью бизнеса»

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	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.....	11
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 организационног	Методы проведения научных исследований в области права	Осуществлять самостоятельную научно-исследовательскую деятельность в области права	Навыками проведения научных исследований в области права

	о управления.			
--	---------------	--	--	--

3. Объем дисциплины

Таблица 2

Вид учебной работы	Количество часов (час.)
Контактная работа, в том числе:	8
Лекционного типа	4
Практические занятия	4
Самостоятельная работа слушателя, в т.ч.: Самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к практическим занятиям)	64
Промежуточная аттестация	зачет
Общая трудоемкость по учебному плану (час.)	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	4	4	64	
	Итого:	72	8	4	64	
	Промежуточная аттестация					зачет

Таблица 4

Содержание дисциплины

Темы и их аннотации

Тема 1. Регулирование охраны прав и законных интересов предпринимателей.	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. 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 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. 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.
Тема 2. Формы и способы защиты гражданских прав	Понятие защиты прав и законных интересов. Судебная форма защиты прав и интересов предпринимателей: Рассмотрение дел в Уставных судах и Конституционном суде

предпринимателей	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. Урегулирование споров во вне судебным порядке: Претензионный порядок, и его оформление; использование процедуры медиации (посредника); заключение самостоятельного <u>мирового соглашения</u>. Самозащита прав предпринимателей. Принципы и способы самозащиты прав и законных интересов. Защиты прав предпринимателей в саморегулируемых организациях. Нотариальная форма защиты прав: Заключение нотариально заверенных сделок; протест <u>векселей</u>, чеков. 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". Классификация способов защиты в зависимости от механизма их 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.
Тема 3. Особенности защиты прав предпринимателей при проведении государственного контроля (надзора) и предпринимателей в малом бизнесе	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> в бизнесе. Роль союзов предпринимателей. Понятие молодежного предпринимательства.
--	---

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 ограничение 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
проставляется в случае, если слушатель глубоко и прочно усвоил материал; последовательно	проставляется в случае, если слушатель твердо знает материал; грамотно и по существу	проставляется в случае, если слушатель имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей; допускает неточности, недостаточно	проставляется в случае, если слушатель не имеет знания основного материала, не усвоил его деталей; допускает грубые ошибки в формулировках, нарушая логические

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	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	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	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

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 2011г. 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).

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:

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

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.	<u>авторизации</u> (логин и пароль не нужны). Для доступа с других точек необходимо самостоятельно пройти регистрацию на сайте www.znanium.com, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.
Электронная библиотечная система издательства «Юрайт». 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.	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 www.biblio-online.ru, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.
Scopus – 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.	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).
Web of Science Поисковая платформа, объединяющая реферативные базы данных публикаций в научных журналах и патентов, в том числе базы, учитывающие взаимное цитирование публикаций.	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).
Polpred.com Обзор СМИ. Полнотекстовые деловые публикации информагентств и прессы по отраслям. Архив важных публикаций собирается вручную. База данных с рубрикатом: 53 отрасли / 600	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

источников / 9 федеральных округов РФ / 235 стран и территорий / главные материалы / статьи и интервью 8000 первых лиц. Ежедневно тысячи 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.	самостоятельно пройти регистрацию на сайте www.polpred.com, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.
--	---

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 МОДУЛЯ
«Деловая игра «Управление проектом»

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

Специализация: «Executive MBA – Стратегическое управление эффективностью бизнеса»

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	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.....	13
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины	13

1. Цель освоения дисциплины

Основная цель модуля – формирование знаний, умений и опыта практической деятельности слушателей программы МВА в области правления реальным проектом по созданию нового бизнеса (стартапа)

2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции	Знания	Умения	Профессиональный опыт
ВД-1. Организационно-управленческая	ПК-1 способностью управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	стратегические этапы стартапа -возможные стратегии разработки стартапа -условия превращения стартапов в зрелый бизнес -ключевые тренды для поиска идеи стартапа	-применять инструменты анализа бизнес-идеи, рынка, ниши для бизнеса; -формировать стратегическую канву бизнес-модели стартапа	Иметь опыт разработки идеи и модели предпринимательского проекта (стартапа)
	ПСК-4 - способностью представить межфункциональную деятельность в виде проекта (временной целевой структуры) и руководить его реализацией.	сущность, содержание и принципы проектного подхода к управлению; современные инструменты и методы управления проектами; классификацию типов проектов: малые проекты, мегапроекты, сложные проекты, краткосрочные проекты, бездефектные проекты, международные проекты; классификацию базовых понятий основ управления проектами, программами; сущность и содержание понятий: «проект», «программа», «управление проектом, программой», «жизненный цикл	разрабатывать организационную структуру управления инновационным проектом; различать управляемую подсистему и управляющую подсистему; подбирать команду проекта;	методами анализа внутренней и внешней среды проекта; математическими методами анализа процесса управления проектами; навыками деления проекта на фазы (этапы, стадии); навыками принятия управленческого решения при управлении проектом.

		проекта»;		
--	--	-----------	--	--

3. Объем модуля

Таблица 2

Вид учебной работы	Количество часов (час.)
Контактная работа, в том числе:	76
Лекционного типа	24
Практические занятия	52
Самостоятельная работа слушателя, в т.ч.: Самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к практическим занятиям)	284
Общая трудоемкость по учебному плану (час.)	360

4. Структура и содержание модуля

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Количество часов (час.)			Форма промежуточной аттестации	
		Всего	Виды учебной работы			СР
			Л	ПЗ		
1.	Управление проектами		8	8	56	Зачет
2.	Разработка идеи и модели проекта. Организационный дизайн проекта		4	12	56	Зачет
3.	Маркетинговый анализ проекта		8	16	48	Зачет
4.	Моделирование финансовой деятельности компании		4	12	56	Зачет
5.	Защита проекта			4	68	Экзамен

(стартапа)					
Итого:	108	8	16	84	
Промежуточная аттестация					Экзамен

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
1. Управление проектами	Основные элементы управления проектами. Проектная команда. Основные стадии реализации проекта. Области управления проектом.
2. Разработка идеи и модели проекта. Организационный дизайн проекта	Особенности создания и развития стартапов. Поиск бизнес-идеи. Поиск бизнес-идеи стартапа. Бизнес-модель как основа конкурентоспособности и стратегии компании. Тестирование бизнес-модели стартапа.
3. Маркетинговый анализ проекта	Проведение маркетингового анализа проекта. Сегментирование. Определение целевого рынка. Продвижение проекта
4. Моделирование финансовой деятельности компании	Финансовый план. Инвестиционный анализ проекта
5. Защита проекта (стартапа)	Подготовка отчетных материалов по проекту, включающих: инвестиционный, операционный и финансовый планы проекта. Подготовка презентации средствами PowerPoint. Выступление с презентацией, ответы на вопросы.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей

Вид учебных занятий	Организация деятельности студента
Лекция	Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; помечать 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; - 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; - разработку реферата (доклада) на основе проведенного исследования в рамках кружковой работы, в рамках подготовки к студенческой научной конференции. В процессе самостоятельной работы у слушателя могут возникнуть вопросы, уяснить которые необходимо, используя индивидуальные консультации преподавателя.
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

Практическое занятие 1. Практикум: разработка бизнес-модели стартапа

Цель занятия: ознакомление с инструментами разработки бизнес-модели стартапа.

Порядок проведения занятия:

1. Слушатели получают задание разработать бизнес-модель стартапа.
2. Слушатели разрабатывают профиль потребителя и ценностное предложение как центральный элемент бизнес-модели стартапа.
3. По результатам работы проводится презентация бизнес-моделей, групповая дискуссия и обсуждение полученных результатов.

Практическое занятие 2. Деловая игра «Тестирование бизнес-модели».

Цель занятия: тестирование и улучшение бизнес-модели стартапа.

Порядок проведения занятия:

1. Используя схему анализа слушателям предлагается протестировать бизнес-модель стартапа и получить обратную связь от потребителя.
2. Построить несколько прототипов бизнес-модели.
3. По результатам работы проводится презентация решений, групповая дискуссия и обсуждение полученных результатов.

Критерии оценки:

- соответствие решения сформулированным 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.

В Виртуальном классе слушателям программы МВА предлагается разработать проект предпринимательского стартапа.

Презентация проекта стартапа и бизнес-план должны иметь следующие разделы:

1. Описание бизнес-идеи
2. Анализ рыночной ниши
3. Описание продукта/ услуги
4. Бизнес-модель компании
5. Краткое резюме бизнес-плана
6. Цели компании
7. Формат работы
8. Проблематика и потребности клиентов.
9. Имеющиеся на рынке способы решения схожих проблем.
10. Инновационный метод удовлетворения потребностей клиентов.
11. Преимущества для клиентов при работе со стартапом.
12. Описание стадии разработки продукта или услуги.
13. Пример работы услуги или продукта.
14. Какие существуют предпосылки к тому, что ваша бизнес-идея окажется успешной.
15. Развитие ниши, куда вы пытаетесь войти со своим продуктом.
16. Тенденции и конъюнктура рынка.
17. Маркетинговый план (целевая аудитория, стоимость продукта/услуги, система продвижения).
18. Финансовый план. Оценка инвестиционной привлекательности проекта.

Критерии оценки проектов стартапов:

1. Проект выполняется в командах. Руководитель команды организует работу группы.
2. Разработка проекта проводится на основе «Разделы бизнес-плана стартапа».
3. На зачете (Модуль 1) команды защищают свои проекты стартапов в форме Презентации. В Презентации должны быть ответы на вопросы 1-4 (см. Разделы бизнес-плана старатапа). Объем презентации – 12-15 слайдов (Power Point). На слайдах должна содержаться ключевая информация в виде аналитических выводов, расчетов, схем, таблиц.

Критерии оценки задания Виртуального класса (проект стартапа)

Критерий	Содержание критерия	Максимальное количество баллов
1. Глубина проработки	• Оригинальность бизнес-идеи • Перспектива привлечения инвестиций • Перспектива выхода на международный рынок • наличие альтернативных сценариев и вариантов решения • Обоснование эффективности	Max=20
2.Оригинальность бизнес-идеи	• Свободная ниша • Быстроокупаемое предприятие • Инновационный бизнес • Масштабируемый бизнес	Max=20
3.Работа в команде	• Вклад в разработку проекта решения • Презентация решения	Max=20
Общая сумма баллов		Max=60

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.

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

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

Список вопросов для подготовки к экзамену (защите проекта)

1. Кому предлагается продукция (или услуги) и почему потенциальные клиенты будут это покупать?
2. На какую социальную группу ориентируется бизнес?
3. Имеются ли данные о потенциальных размерах рынка и как они получены?
4. Какой информацией о предприятиях аналогах располагаете, как она учитывается при подготовке исходной информации по проекту?
5. Перечислите основных участников инвестиционного процесса и охарактеризуйте роль и зону ответственности каждого из них.
6. Каковы особенности привлечения в инвестиционный проект ВЭД зарубежного партнера?
7. Оцените возможности привлечения в проект иностранных инвестиций.
8. Какое сырье и материалы потребуются, чтобы запустить проект?
9. Какое оборудование потребуется, стоит ли его взять в аренду или приобрести?
10. Каковы производственные возможности и потребности проекта?
11. Из каких базовых операций состоит производственный цикл? Какова его длина?
12. Каковы потребности в запасах сырья и материалов?
13. Потребуется ли помещение, какой площади, стоит ли его взять в аренду или приобрести?

14. Учтены ли в проекте накладные расходы, а также расходы на муниципальные услуги?
Если да, то какие?
15. Какие рекламные мероприятия стартового периода следует провести? Какие для этого потребуются инвестиции?
16. Проанализируйте возможности выхода на международный рынок. Какую роль здесь может сыграть зарубежный партнер?
17. Как при формировании ценовой политики учтены действия конкурентов и возможные меры государственного лимитирования или регулирования и поддержки ВЭД?
18. Какие факторы являются определяющими при разработке графика загрузки проекта?
19. Учтены ли затраты на подбор и подготовку персонала?
20. Каковы источники финансирования инвестиций?
21. Какова доля и форма инвестиционного участия в проекте иностранного капитала?
22. Какова стоимость источников финансирования и как она определялась?
23. Обеспечивает ли данная структура финансирования проекта необходимый уровень риска?
24. В какой последовательности подготавливаются базовые формы финансовой отчетности по проекту?
25. В какой из форм базовой финансовой отчетности отражается инвестиционная деятельность?
26. В какой из форм базовой финансовой отчетности отражаются налоговые отчисления, выплата процентов по кредиту?
27. В чем состоит суть «налогового щита»? Как вы это учли в базовых формах финансовой отчетности?
28. Почему горизонт рассмотрения проекта различен для кредитора, собственника и менеджмента?
29. Как выбирается интервал планирования?
30. В чем различия прямого и косвенного метода формирования денежного потока по проекту?
31. Как выбирается требуемая норма доходности (ставка дисконтирования) для: кредитора, инвестора, менеджмента?
32. В какой валюте формируются денежные потоки проекта? Дайте обоснование выбора основной валюты проекта.
33. Укажите какие показатели финансовой эффективности проекта являются определяющими для: кредитора, инвестора, менеджмента?

34. Какой показатель финансовой эффективности проекта следует применить в случае, когда критерий IRR дает неоднозначный результат?
35. Каковы недостатки у критерия IRR и как их можно преодолеть?
36. В каких ценах рассчитывается проект в текущих или в постоянных?
37. Как учитывается инфляция при расчете: а) в текущих ценах; б) в постоянных ценах?
38. Какие параметры проекта использовались в качестве ключевых при анализе чувствительности проекта?
39. Проведите качественный анализ проектных инвестиционных рисков при реализации ВЭД. Выделите и опишите наиболее существенные из них.
40. Какие возможные риски следует учесть в первую очередь при формировании пессимистического сценария проекта?

Знания, умения и навыки слушателя на экзамене оцениваются:

Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Неудовлетворительно
Оценка «отлично» проставляется в случае, если слушатель глубоко и прочно усвоил материал; последовательно и логически стройно излагает материал; умеет тесно увязывать теорию с практикой; свободно справляется с заданиями, вопросами и другими видами применения знаний; правильно обосновывает принятое решение. Учебные достижения в семестровый период и результаты текущего	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	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	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.

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

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. Пахомов А. А. Инвестиционная деятельность российских компании за рубежом. Тенденции развития; Издательский дом "Дело" РАНХиГС - М., 2015. - 448 с.

Дополнительная литература

1. Арбекова А. В. Риски, возникающие при реализации внешнеэкономических инвестиционных проектов. – *Вопр. экон. наук*, 2009, № 3 , С. 159–161.
2. Арбекова А. В. Сущность, цели и особенности внешнеэкономических инвестиционных проектов, реализуемых компаниями кондитерской отрасли в условиях глобального финансового кризиса. – *Вопр. экон. наук*, 2009, № 5, С. 81–92.
3. Андрей Славянов Инвестиционные стратегии нестационарных экономических систем; LAP Lambert Academic Publishing - М., 2015. - 228 с.
4. Бенджамин Грэм Разумный инвестор. Полное руководство по стоимостному инвестированию; Альпина Паблишер - М., 2017. - 680 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:

Электронная библиотека ZNANIUM.COM 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.	Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАБТ 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 www.znanium.com, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.
Электронная библиотечная система издательства «Юрайт». 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.	Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАБТ 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 www.biblio-online.ru, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.
Scopus – 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	Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАБТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется без авторизации (логин и пароль не нужны).

издателей. База данных индексирует научные журналы, материалы конференций и сериальные книжные издания. Разработчиком и владельцем Scopus является издательская корпорация Elsevier.	
Web of Science Поисковая платформа, объединяющая реферативные базы данных публикаций в научных журналах и патентов, в том числе базы, учитывающие взаимное цитирование публикаций.	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).
Polpred.com Обзор СМИ. 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.	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 www.polpred.com , воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.

