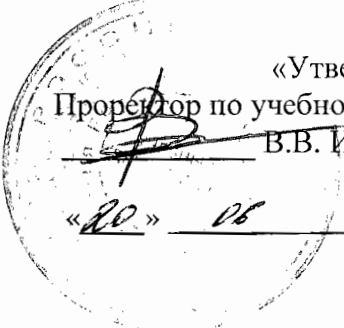


ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВСЕРОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ  
МИНИСТЕРСТВА ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Факультет международного бизнеса

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



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
«Экономика для менеджеров»

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

Специализация: «Управление человеческими ресурсами»

Форма обучения: очная, программа субботнего дня

Москва 2018

Разработчик(и) программы: Серяков С.Г.  
к.э.н., профессор кафедры мировой и национальной экономики

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

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель освоения дисциплины .....	4
2. Планируемые результаты обучения .....	4
3. Объем дисциплины .....	5
4. Структура и содержание дисциплины .....	5
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей .....	9
6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по дисциплине	9
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	11
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины .....	12

## 1. Цель освоения дисциплины

Цель освоения дисциплины состоит в формировании у слушателей компетенций, необходимых для углубления и расширения знаний в области микро- и макроэкономики и умении измерять, оценивать и прогнозировать происходящие процессы в экономике, а также применять полученные знания для обоснования эффективных управленческих решений в целях максимизации удовлетворения потребностей общества в условиях ограниченности ресурсов.

## 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.	методы экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде;	применять методы экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде для анализа экономической конъюнктуры;	методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде;
ОК-1 - способностью развивать свой общекультурный и профессиональный уровень.		профессиональный уровень подготовки и имеющийся творческий потенциал;	развивать, реализовывать и использовать творческий потенциал для развития профессиональных навыков;	навыками к саморазвитию; самореализации и использованию творческого потенциала в профессиональной деятельности; навыками к саморазвитию, самореализации и использованию творческого потенциала в профессиональной деятельности; навыками к саморазвитию, самореализации и

			использованию творческого потенциала в профессиональной деятельности;
--	--	--	---

### 3. Объем дисциплины

Таблица 2

Вид учебной работы	Количество часов (час.)
<b>Контактная работа, в том числе:</b>	28
Лекционного типа	12
Практические занятия	16
<b>Самостоятельная работа слушателя, в т.ч.:</b>	80
Самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к практическим занятиям)	
<b>Промежуточная аттестация</b>	Зачет
<b>Общая трудоемкость по учебному плану (час.)</b>	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.	Экономика для менеджеров	108	12	16	80	
	<b>Итого:</b>	108	12	16	80	
	Промежуточная аттестация					зачет

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
1. Экономика для менеджеров	Поведение потребителей и рыночный спрос Рыночное равновесие Государственное регулирование рынка Производство и затраты Монополия и монопольное ценообразование Макроэкономические показатели и их измерение Потребление и инвестиции Экономический рост Открытая экономика

Содержание дисциплины**Тема 1. Поведение потребителей и рыночный спрос**

Функция полезности, ее виды. Бюджетное ограничение и оптимум потребителя. Экономическая интерпретация множителя Лагранжа. Реакция потребителя на изменение дохода и цены. Эффект замещения и эффект дохода. Их графическое отображение. Эффект дохода для нормальных и малоценных благ. Товар Гиффена. Эффекты замещения и дохода: аналитический расчет. Уравнение Слуцкого. Типы кривых спроса. Индивидуальный и рыночный спрос. Эластичность спроса.

**Семинар 1. Теория поведения потребителей**

1. Значение анализа поведения потребителя.
2. Эффекты замещения и дохода по Слуцкому и Хиксу.
3. Типы кривых спроса.
4. Рыночный спрос.

**Тема 2. Рыночное равновесие. Государственное регулирование рынка**

Спрос и величина спроса. Рыночный и индивидуальный спрос. Функция спроса и закон спроса. Кривая спроса и ее сдвиги. Факторы, влияющие на изменение спроса. Предложение и величина предложения. Рыночное и индивидуальное предложение. Функция и закон предложения. Кривая предложения и ее сдвиги. Факторы, влияющие на предложение.

Рыночное равновесие и его устойчивость. Обратные кривые спроса и предложения. Цена в рыночном механизме. Выигрыш производителя и выигрыш потребителя. Государственное вмешательство в функционирование рынка: цели и последствия. Инструменты государственного вмешательства. Налогообложение при линейных кривых спроса и предложения.

**Семинар 2. Модели рыночного равновесия**

1. Достижение равновесия по Вальрасу и по Маршаллу. Устойчивость и неустойчивость равновесия.
2. Паутинообразная модель.
3. Влияние государственной политики, на общественное благосостояние.
4. Анализ рыночных ситуаций.

### **Тема 3. Производство и затраты**

Факторы и процесс производства. Технологические ограничения. Производственная функция и ее виды. Функция Кобба-Дугласа. Изокванта, карта изоквант. Гибкость факторов производства: краткосрочный и долгосрочный периоды. Производительность факторов производства: совокупный выпуск, средний и предельный продукт и их графическое отображение. Закон убывающей предельной производительности. Отдача от масштаба.

#### **Семинар 3. Теория производства**

1. Производственная функция и изокванты.
2. Оптимальная комбинация факторов производства.
3. Технологическая норма замещения.
4. Производственная функция и функция затрат.
5. Предложение конкурентной отрасли в краткосрочном и долгосрочном периодах.

### **Тема 4. Монополия и монопольное ценообразование**

Монопольное равновесие в краткосрочном и долгосрочном периодах.

Монопольное ценообразование по принципу «издержки плюс наценка». Ущерб общества от монополии и его оценка. Ценовая дискриминация. Воздействие налогов и предельных цен на поведение монополиста. Естественная монополия и ее регулирование. Цены Рамсея. Равновесие монополистически конкурентного предприятия при ценовой конкуренции. Избыточная мощность. Неценовая конкуренция. Монополистическая конкуренция в пространстве. Монополистическая конкуренция и эффективность. Модели олигополий. Картель и ценовое лидерство. Устойчивость картеля. Ломаная кривая спроса на продукт олигополистов. Теория игр и поведение олигополистов.

#### **Семинар 4. Монополия и монополистическая конкуренция.**

1. Понятие монополии монополистической конкуренции. Равновесие монополистически конкурентной фирмы. Максимизация прибыли монополией.
2. Влияние налогов на монополию.
3. Расчет оптимальных цен и объемов выпуска в случае ценовой дискриминации
4. Классификация моделей олигополии

### **Тема 5. Макроэкономические показатели и их измерение**

Система национальных счетов и ее показатели. Валовой внутренний продукт.

Производство, распределение и использование национального дохода.

Производственная функция в макроэкономике. Распределение национального дохода. Совокупный спрос. Роль процентной ставки. Равновесие на финансовых рынках. Сбережения и инвестиции, их факторы.

#### **Семинар 5. Макроэкономические показатели**

1. Система национальных счетов.
2. Национальный доход: производство, распределение и использование.
3. Совокупный спрос, его значение и факторы.

### **Тема 6. Потребление и инвестиции**

Кейнсианская функция потребления и ее модификации. Теория межвременного выбора (Фишер). Гипотеза жизненного цикла (Модильяни). Гипотеза постоянного дохода (Фридман).

Значение инвестиционного спроса в макроэкономике. Кейнсианский и неоклассический подходы к моделированию инвестиций. Инвестиции в основные фонды и их факторы. Рынок

ценных бумаг и  $q$  Тобина. Инвестиции в жилищное строительство. Инвестиции в запасы. Акселератор запасов.

#### **Семинар 6. Потребление и инвестиции**

1. Кейнсианская функция потребления и ее модификации.
2. Посткейнсианские теории потребления и их значение.
3. Инвестиционный спрос в макроэкономике. Кейнсианский и неоклассический подходы к моделированию инвестиций.
4. Рынок ценных бумаг и  $q$  Тобина.

#### **Тема 7. Экономический рост**

Экономический рост: источники, факторы, показатели.

Неокейнсианская модель экономического роста. Модель Харрода-Домара. Неоклассическая модель Солоу и ее ограниченность. Накопление капитала. Обоснование устойчивости экономического роста. Золотое правило. Рост населения и технический прогресс.

#### **Семинар 7. Современные проблемы экономического роста**

1. Экономический рост и его факторы
2. Модели экономического роста
3. Отражение технического прогресса в моделях экономического роста.

#### **Тема 8. Открытая экономика**

Модель большой открытой экономики. Макроэкономическая политика в большой открытой экономике. Модель малой открытой экономики. Макроэкономическая политика в малой открытой экономике. Внутреннее и внешнее равновесие. Модель IS-LM для открытой экономики. Мобильность капитала. Несовершенная и совершенная мобильность капитала. Кривая платежного баланса BP. Модель IS-LM-BP.

#### **Семинар 8. Модель IS-LM-BP**

1. Открытая экономика с фиксированным валютным курсом.
2. Открытая экономика с плавающим валютным курсом.
3. Сравнительная эффективность результатов макроэкономической политики при различных системах валютного курса.



## 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	<p>Осуществляется во внеаудиторное время с целью углубленного усвоения учебного материала, развития способностей, творческой активности, проявления индивидуального интереса к изучению отдельных тем и вопросов дисциплины.</p> <p>Виды работ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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;</li> <li>- изучение законодательных, нормативных, методических документов и материалов по дисциплине, международного и отечественного опыта управления, методов управления;</li> <li>- 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;</li> <li>- разработку реферата (доклада) на основе проведенного исследования в рамках кружковой работы, в рамках подготовки к студенческой научной конференции.</li> </ul> <p>В процессе самостоятельной работы у слушателя могут возникнуть вопросы, уяснить которые необходимо, используя индивидуальные консультации преподавателя.</p>
Контрольная работа/индивидуальные задания	Знакомство с основной и дополнительной литературой, включая справочные издания, зарубежные источники, конспект основных положений, терминов, сведений по этой теме. Составление текста ответа на контрольные вопросы, решение тестов, задач и разбор деловых ситуаций.
Реферат	Поиск литературы по теме, составление библиографии, использование от 3 до 5 научных работ, изложение мнения авторов; проведение практических исследований по данной теме, изложение основных аспектов проблемы и своего суждения по выбранному вопросу.

	Общий объем работы определяется необходимостью полноты раскрытия вопроса исследования и может составлять примерно 10 – 20 страниц, набранных 14 шрифтом Times New Roman через один интервал. (Для эссе – до 3-5 стр., для аналитической справки – до 10 стр.).
Подготовка к зачету	При подготовке к зачету необходимо использовать конспекты лекций, рекомендуемую литературу и Интернет-ресурсы.

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

### **Вопросы к зачету**

1. Оптимум потребителя. Реакция потребителя на изменение дохода и цены. Уравнение Слуцкого.
2. Измерение риска. Отношение к риску. Вознаграждение за риск.
3. Производственная функция и виды изоквант. Оптимальная комбинация факторов.
4. X-неэффективность и ее проявления.
5. Устойчивость и неустойчивость равновесия. Паутинообразная модель.
6. Использование модели рыночного равновесия для анализа рыночных ситуаций.
7. Причины возникновения монополий. Монопольная цена и эластичность спроса.
8. Монопольное равновесие в краткосрочном и долгосрочном периодах. Ущерб общества от монополии и его оценка. Ценовая дискриминация и ее результаты.
9. Естественная монополия и ее регулирование.
10. Ценовая и неценовая конкуренция в условиях монополистической конкуренции.
11. Монополистическая конкуренция в пространстве.
12. Модели количественной олигополии. Модели ценовой олигополии.
13. Картель и ценовое лидерство. Теория игр и поведение олигополистов.
14. Измерение национального производства. Производство, распределение и использование национального дохода.
15. Производственная функция в макроэкономике.
16. Кейнсианская функция потребления и ее модификации.
17. Посткейнсианские теории потребления. Их значение.
18. Значение инвестиционного спроса в макроэкономике. Кейнсианский и неоклассический подходы к моделированию инвестиций.
19. Инвестиции в основные фонды. Их факторы. Инвестиции в жилищное строительство. Инвестиции в запасы. Акселератор запасов.
20. Понятие и значение экономического роста. Посткейнсианские модели экономического роста.
21. Неоклассические модели экономического роста. Модель Солоу.
22. Валютный курс и его влияние на макроэкономические показатели. Фиксированный и гибкий валютный курс.
23. Открытая экономика. Модель IS-LM для открытой экономики.
24. Макроэкономическая роль платежного баланса. Равновесие в модели IS- LM-BP.
25. Государственная бюджетно-налоговая политика при фиксированном и гибком валютном курсе в модели IS-LM-BP.
26. Государственная монетарная политика при фиксированном и гибком валютном курсе в модели IS-LM-BP.
27. Внешнеторговая политика при фиксированном и гибком валютном курсе в модели IS-LM-BP.

Знания, умения и навыки слушателя на зачете оцениваются:

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

## 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### Рекомендуемая литература (основная)

1. Пиндайк Р., Рабинфельд Д. Микроэкономика. - СПб.: Питер, 2012
2. Абель Э., Бернанке Б. Макроэкономика. СПб.: Питер, 2008.
3. Бланшар О. Макроэкономика /Перевод с англ.: ГУ ВШЭ, 2010

### Рекомендуемая литература (дополнительная)

1. Вэриан Х.Р. Микроэкономика. Промежуточный уровень. - М., 1997
2. Мэнкью Н. Грегори. Принципы макроэкономики.-СПб.: Питер, 2012
3. Ромер Д. Высшая макроэкономика. -М., изд. дом ВШЭ, 2014
4. Самуэльсон П., Нордхаус В. Экономика.-М., изд-во Вильямс, 2010
5. Сакс Дж.Д., Ларрен Ф.Б. Макроэкономика. Глобальный подход-М., 1996

6. Фишер С., Дорнбуш А., Шмалензи Р. Экономика. /Пер. с англ. - М.: Дело, 2008
7. Begg, D., Fischer, S. and Dornbusch, R. Economics, McGraw-Hill, 9 th edition, 2008
8. Blake D. A Short Course of Economics. McGraw Hill. 1993
9. Blanchard, O. Macroeconomics, Pearson International, 5 th edition, 2008
10. Cowell F.A. «Microeconomics: Principles and Analysis», OUP General, Oxford University Press, 2006
11. Krugman P and Obstfeld M. International Economics Pearson/Addison-Wesley, 8th edition, 2009
12. Perlman M. Macroeconomics. Bath. M. Perlman Publishing, 1996
13. Pindyck R. S., and Rubinfeld D. L. Microeconomics, Prentice Hall, 7th edition., 2009
14. Romer D. Advanced Macroeconomics. - New-York: McGraw-Hil, 2001

#### **Интернет-ресурсы**

15. <http://www.government.ru> - Правительство РФ
16. <http://www.minfin.ru> - Министерство финансов РФ
17. <http://www.economy.gov.ru> - Министерство экономического развития РФ
18. <http://www.cbr.ru> - Центральный банк РФ
19. <http://www.nalog.ru> - Федеральная налоговая служба РФ
20. <http://www.gks.ru> - Федеральная служба государственной статистики РФ
21. <http://www.eeg.ru> - Экспертная экономическая группа
22. <http://www.forecast.ru> - Центр макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования
23. [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org) - World Bank
24. [www.un.org](http://www.un.org) - United Nations
25. [www.imf.org](http://www.imf.org) - International Monetary Fund
26. <http://matec.isu.ru> - кафедра математической экономики ИГУ
27. <http://www.nes.ru> - Российская экономическая школа
28. <http://hse.ru> - Высшая школа экономики
29. <http://econorus.org> - Новая экономическая ассоциация
30. <http://economicus.ru> - Портал «Экономическая школа»
31. <http://www.libertarium.ru/Aibrary> - библиотека материалов по экономической тематике
32. <http://www.finansy.ru> - материалы по социально-экономическому положению и развитию в России
33. <http://www.budgetrf.ru> - мониторинг экономических показателей
34. <http://rbc.ru> - Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг»
35. <http://export.rbc.ru> - Данные по курсам валют и фондовым индексам
36. <http://finam.ru> - Рынок ценных бумаг: информация и аналитика
37. <http://www.vedomosti.ru> - Газета «Ведомости»
38. <http://www.smoney.ru> - Аналитический еженедельник «Smart Money»
39. <http://www.expert.ru> - Журнал «Эксперт»

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

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

взаимодействия с преподавателем, система контроля знаний).

Слушатели Академии обеспечиваются доступом к следующим ресурсам:

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

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

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

Факультет международного бизнеса



«Утверждаю»

Проректор по учебной работе

В.В. Идрисова

2018 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
«Управление проектами»

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

Специализация: «Управление человеческими ресурсами»

Форма обучения: очная, программа субботнего дня

Москва 2018





## 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.....	8
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины .....	9

### 1. Цель освоения дисциплины

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

Задачами курса являются:

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

### 2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

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

### 3. Объем дисциплины

Таблица 2

Вид учебной работы	Количество часов (час.)
<b>Контактная работа, в том числе:</b>	24
Лекционного типа	12
Практические занятия	12

<b>Самостоятельная работа слушателя, в т.ч.:</b> Самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к практическим занятиям)	84
<b>Промежуточная аттестация</b>	Экзамен
<b>Общая трудоемкость по учебному плану (час.)</b>	108

#### 4. Структура и содержание дисциплины

Таблица 3

##### Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Количество часов (час.)			Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
		Всего	Виды учебной работы			СР
			Л	ПЗ		
1.	Управление проектами	108	12	12	84	
	<b>Итого:</b>	108	12	12	84	
	Промежуточная аттестация					Экзамен

Таблица 4

##### Содержание дисциплины

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

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

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Номер раздела	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.)
------------------	--	---------------------------

(темы)		
1	Управление проектными изменениями	21
2	Влияние организационной структуры компании на проектную деятельность. Различные виды матричных структур, их достоинства и недостатки	21
3	Бюджетирование. Разнесение издержек по времени и статьям затрат. Прямые и накладные расходы (Direct & Indirect Costs).	21
4	Модель групповой динамики Брюса Такмана. Модель ситуационного руководства Хёрси-Блэнчарда	21
<b>Итого:</b>		<b>84</b>

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

Экзамен проводится в виде письменного ответа на вопросы теста

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

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

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

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

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

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

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

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

- С. Набор шаблонов документов, при помощи которых осуществляется администрирование проекта

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

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

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

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

Критерии оценивая теста:

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

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

7.1 Основная литература.

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

7.2 Дополнительная литература.

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

7.3 Интернет ресурсы

1. <http://www.pmi.org/> - сайт Project Management Institute
2. [pm-prepare.com/](http://pm-prepare.com/) - база данных для подготовки к профессиональному экзамену по управлению проектами

3. <http://www.pmpractice.ru/> - сайт группы компаний «Проектная Практика»
4. <http://www.pm-expert.ru/> - сайт компании РМ Expert — лидера в области управления проектами в России

## 8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

Слушатели Академии обеспечиваются доступом к следующим ресурсам:

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

электронном виде, особенно по редким дисциплинам.	
<b>Scopus</b> – библиографическая и реферативная база данных и инструмент для отслеживания цитируемости статей, опубликованных в научных изданиях. Индексирует 18 000 названий научных изданий по техническим, медицинским и гуманитарным наукам 5000 издателей. База данных индексирует научные журналы, материалы конференций и сериальные книжные издания. Разработчиком и владельцем Scopus является издательская корпорация Elsevier.	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).
<b>Web of Science</b>  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).
<b>Polpred.com Обзор СМИ.</b>  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 <a href="http://www.polpred.com">www.polpred.com</a> , 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: «Управление человеческими ресурсами»

Форма обучения: очная, программа субботнего дня

Москва 2018

Разработчик(и) программы:

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

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель освоения дисциплины .....	4
2. Планируемые результаты обучения .....	4
3. Объем дисциплины .....	5
4. Структура и содержание дисциплины .....	5
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей .....	6
6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по дисциплине	6
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	9
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины .....	11

## 1. Цель освоения дисциплины

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

В ходе изучения дисциплины перед слушателями ставятся следующие задачи:

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

## 2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции	Знания	Умения	Профессиональный опыт
ВД-1. Организационно-управленческая	ПСК-3 - способностью построения комплексных, межфункциональных решений	критерии оценки показателей финансовой деятельности; основные варианты управленческих решений.	корректно применять знания об управлении финансами; выделять, формулировать и аргументировать варианты управленческих решений; обосновать предложения при принятии управленческих решений; самостоятельно анализировать различные управленческие решения и прогнозировать последствия для развития.	работы с аналитическими данными, полученными при обосновании деятельности хозяйствующего субъекта; анализа финансово-бухгалтерской информации; принятия управленческих решений после проведения анализа бухгалтерской информации предприятий, организаций, ведомств, предприятий.

### 3. Объем дисциплины

Таблица 2

Вид учебной работы	Количество часов (час.)
<b>Контактная работа, в том числе:</b>	36
Лекционного типа	20
Практические занятия	28
<b>Самостоятельная работа слушателя, в т.ч.:</b> Самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к практическим занятиям)	132
<b>Промежуточная аттестация</b>	Экзамен
<b>Общая трудоемкость по учебному плану (час.)</b>	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	12	2	2	12	
2.	Финансовый механизм и его структура	12	2	2	12	
3.	Финансовая политика и ее важнейшие инструменты	12	2	2	12	
4.	Временная стоимость денег	12	2	2	16	
5.	Структура капитала предприятия	12	2	4	16	
6.	Управление активами предприятия	12	2	4	16	
7.	Управление издержками	12	2	4	16	
8.	Основы рыночного ценообразования	12	2	4	16	

9.	Финансовый анализ как основа принятия решений при управлении финансами	12	4	4	16	
<b>Итого:</b>		108	20	28	132	
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 левэридж
6. Управление активами предприятия	Понятие активов и их структура Иммобилизованные активы предприятия Управление оборотным капиталом
7. Управление издержками	Управление издержками
8. Основы рыночного ценообразования	Спрос и предложение Ценовые методы воздействия на спрос
9. Финансовый анализ как основа принятия решений при управлении финансами	Диагностика финансового состояния предприятий в свете антикризисного управления Диагностика вероятности банкротства

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

Изучение дисциплины предполагает самостоятельное выполнение слушателями заданий по пройденному материалу.

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

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



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

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

Промежуточная аттестация проводится в форме письменного опроса.

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

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

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

### Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине

Знания, умения и навыки слушателя на экзамене оцениваются:

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

	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.Стояновой. М.: Перспектива, ISBN 5-88045-096-1, 2010 г.
9. Хиггинс Р., Раймерс М. Финансовый менеджмент. Управление капиталом и инвестициями. М.: Вильямс, ISBN 978-5-8459-1828-4, 978-0-07-304180-3, 2013 г.
10. Этрилл П., Маклейни Э. Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов (Accounting And Finance For Non-Specialists). М.: Альпина Паблишер, ISBN 978-5-9614-1560-5; 2012 г.

## 8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

Слушатели Академии обеспечиваются доступом к следующим ресурсам:

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

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

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



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

Факультет международного бизнеса

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

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
«Основные функции и современные технологии маркетинга»

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

Специализация: «Управление человеческими ресурсами»

Форма обучения: очная, программа субботнего дня

Москва 2018

Разработчик(и) программы:

Андреева О.Д.

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

Зинцова М.В.

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



## СОДЕРЖАНИЕ

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

### 1. Цель освоения дисциплины

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

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

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

### 2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

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

### 3. Объем дисциплины

Таблица 2

Вид учебной работы	Количество часов (час.)
<b>Контактная работа, в том числе:</b>	28
Лекционного типа	12
Практические занятия	16
<b>Самостоятельная работа слушателя, в т.ч.:</b>	80
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.	Основные функции и современные технологии маркетинга	108	12	16	80	
<b>Итого:</b>		108	12	16	80	
Промежуточная аттестация						зачет

Таблица 4

Содержание дисциплины

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

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

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

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

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

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

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

Тема 3. Таргетирование: выбор целевых сегментов.

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

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

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

#### **Планы практических занятий**

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

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

Наименование темы программы	Вид самостоятельной работы	Трудоемкость (в часах)
Основные функции и современные технологии маркетинга	Работа с литературой, интернет-источниками, методическими пособиями, конспектами. Подготовка к практическим занятиям: выполнение заданий мини кейсов. Выполнение тестовых заданий	80

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

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

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

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

### **Мини кейсы**

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

### **Тесты**

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

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

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

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

## 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### Основная литература

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

### Дополнительная литература

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



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

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

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

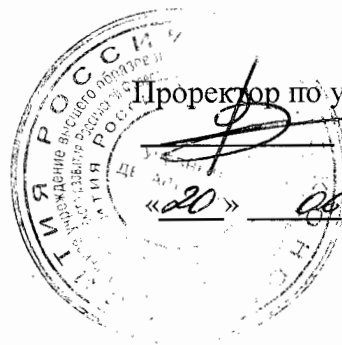
Слушатели Академии обеспечиваются доступом к следующим ресурсам:

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

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

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

Факультет международного бизнеса



«Утверждаю»

Проректор по учебной работе  
В.В. Идрисова

«20» \_\_\_\_\_ 2018 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
«Актуальные проблемы общего и стратегического менеджмента»

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

Специализация: «Управление человеческими ресурсами»

Форма обучения: очная, программа субботнего дня

Москва 2018

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

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

## СОДЕРЖАНИЕ

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

## 1. Цель освоения дисциплины

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

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

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

## 2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения дисциплины

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

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

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

### 3. Объем дисциплины

Таблица 2

Вид учебной работы	Количество часов (час.)
<b>Контактная работа</b>	28
Лекционного типа	12
Практические занятия	16
<b>Самостоятельная работа слушателя, в т.ч.:</b> Самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к практическим занятиям)	116
<b>Промежуточная аттестация</b>	Экзамен
<b>Общая трудоемкость по учебному плану (час.)</b>	144

### 4. Структура и содержание дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Количество часов (час.)			Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
		Всего	Виды учебной работы			СР
			А	П		
1.	Актуальные проблемы общего и стратегического менеджмента	144	12	16	116	
<b>Итого:</b>		144	12	16	116	



Промежуточная аттестация					Экзамен
--------------------------	--	--	--	--	---------

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
1. Общий менеджмент	<p>Тема 1. Введение в дисциплину. Природа управления и менеджмента</p> <p>Тема 2. Эволюция управленческой мысли</p> <p>Тема 3. Внешнеторговая организация как социально - экономическая система. Деловая среда организации</p> <p>Тема 4. Система и функции управления</p> <p>Тема 5. Власть и партнёрство, лидерство в менеджменте внешнеторговой организации. Стили управления</p> <p>Тема 6. Мотивационные основы управления персоналом внешнеторговой организации</p> <p>Тема 7. Корпоративная культура внешнеторговой организации</p> <p>Тема 8. Роль и качество современного менеджера как организатора эффективного управления</p>
2. Стратегический менеджмент	<p>Тема 1. Что такое стратегическая ориентация в управлении бизнесом. Типичная схема системы стратегической ориентации и стратегического управления бизнесом/организацией. Особенности стратегического мышления.</p> <p>Тема 2. Формирование и аналитическая оценка стратегического видения будущего компании. Методика SCEP/L.</p> <p>Тема 3. Формирование миссии и стратегического бизнес-домена. Стратегически ориентированный жизненный цикл компании по Грейнеру.</p> <p>Тема 4. Стратегическая диагностика среды бизнеса и оценка стратегического ресурсного потенциала внешнеторговой организации, создание комплексной стратегической матрицы развития организации.</p> <p>Тема 5. «Методика стратегического факторного анализа внешней среды компании и разработки итоговых документов по методике External Strategic Factors Analysis Summary - EFAS», «Оценка стратегического потенциала компании. Технология составления лепестковой диаграммы и Internal Strategic Factors Analysis Summary - IFAS».</p> <p>Тема 6. Анализ стратегических ключевых факторов внешней и внутренней среды, создание матрицы стратегических альтернатив развития.</p> <p>Тема 7. Оптимизация стратегических альтернатив, определение базовых стратегий развития. Иерархия стратегий компании/организации. Организация процесса реализации стратегий. Стратегический контроль.</p>

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

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

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

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

### **Вопросы к экзамену**

1. Стратегическое управление в системе менеджмента
2. Стратегическое управление и конкурентоспособность организации
3. Анализ внешней среды. PEST - анализ
4. Анализ внутренней среды организации
5. Сценарное планирование
6. Видение будущего организации, миссия, цели, приоритеты

7. Процесс разработки стратегии в организации (базовые конкурентные стратегии, методика SWOT-анализа)
8. Разработка стратегий отдельных бизнесов и их системы
9. Разработка стратегий функциональных подсистем (производственная, HR, финансовая, продуктово-маркетинговая)
10. От выполнения долгосрочного плана – к реализации стратегии
11. Эффективность стратегического менеджмента
12. Стратегический контролинг

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

Знания, умения и навыки слушателя на экзамене оцениваются:

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

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

## 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### Основная литература

1. Буренин, В.А. Основы общего менеджмента и тенденции его развития на современном этапе: учебник / В.А. Буренин, В.В. Кочетков, А.Ю. Манюшис, Л.А. Юнусов; под ред. А.Ю. Манюшиса. — М.: КНОРУС, 2017.- 776 с. ISBN 978-5-406-06061-2.
2. Герчигова И.Н. Менеджмент: Учебник. — 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012. — 512 с.  
<http://www.biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114981>.
3. Герчигова И.Н. Менеджмент. Практикум. Учебное пособие. - М.: Юнити-Дана, 2012. – 800 с. <http://www.biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115014>
4. Аакер Дэвид. Стратегическое рыночное управление, 4 изд – 2012
5. Буренин, В.А. Основы общего менеджмента и тенденции его развития на современном этапе: учебник / В.А. Буренин, В.В. Кочетков, А.Ю. Манюшис, Л.А. Юнусов; под ред. А.Ю. Манюшиса. — М.: КНОРУС, 2017.- 776 с. ISBN 978-5-406-06061-2
6. З.Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Пер. с англ. под ред. В.Н.Футова. – СПб.: Питер, 2012. – 560 с.
7. 4.Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации. Учеб. пособие- 3-е изд., исправленное и дополненное. - М.: ТЕИС, 2013. – 239 с.
8. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации: учеб. пособие. -2-е изд., перераб. – М.: Издательство «Дело» АНХ, 2008. – 288 с.
9. Джонсон Д., Шоулз К., Уиттингтон Р. Корпоративная стратегия. Теория и практика. 4 изд. 2013
10. Кузин Д. В. «Другой» менеджмент. Учебное пособие. 2013
11. Томпсон А., Стрикленд А. и др. Стратегический менеджмент. Создание конкурентного преимущества. McGRAW – HILL Вильямс. 19 изд. – 2015

### Дополнительная литература

1. К. Зук, Д. Аллен. Стратегия роста компании в эпоху нестабильности. СПб. Вильямс. 3 изд..2012
2. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2013.
3. Каммингс С. «Реконструкция стратегии» Пер. с англ. М. Кэл Пресс. 2010
4. Кеничи Омае. Мышление стратега. М.2008
5. Нивен П.Р. Сбалансированная система показателей. Днепропетровск: Баланс-клуб, 2013
6. Ольве Н.-Г., Рой Ж., Ветер М. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей. М.: ИД «Вильямс», 2012.
7. М. Портер. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. М. Альпина.4 изд. 2014
8. Эндрю Гроув «Выживают только параноики».2 изд. М. 2012
9. Эрик Фламгольц, Ивонн 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/theory.2.htm)

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

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

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

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

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

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

## 8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Академия 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:

<b>Электронная библиотека ZNANIUM.COM</b> 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 <a href="http://www.znanium.com">www.znanium.com</a> , воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.
<b>Электронная библиотечная система</b>	Для преподавателей и студентов Академии

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

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

Факультет международного бизнеса

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

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
«Трудовое право»

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

Специализация: «Управление человеческими ресурсами»

Форма обучения: очная, программа субботнего дня

Москва 2018

Разработчик(и) программы: Майстренко А.Г.  
к.ю.н., доцент 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	9
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....	12
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины .....	15

## 1. Цель освоения дисциплины

Цель освоения дисциплины состоит в формировании у слушателей компетенций, необходимых для углубления и расширения знаний в области микро- и макроэкономики и умении измерять, оценивать и прогнозировать происходящие процессы в экономике, а также применять полученные знания для обоснования эффективных управленческих решений в целях максимизации удовлетворения потребностей общества в условиях ограниченности ресурсов.

## 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.	базовые понятия управления организацией, современные формы и методы управления предпринимательскими структурами.	правильно определять наиболее актуальные формы и способы управления предпринимательскими структурами при ведении внешнеэкономической деятельности	навыками применения норм форм и методов управления предпринимательскими структурами при ведении внешнеэкономической деятельности для анализа эффективности проводимых экспортно-импортных операций.
	ПСК-6 - способностью интегрировать различные аспекты бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач.	нормативные правовые акты, содержащие нормы материального, в том числе и трудового права в объеме, необходимом для организации экономико – финансовой деятельности внешнеэкономических фирм осуществления	использовать основы правовых знаний в сфере трудовых отношений при организации деятельности организации организации внешнеэкономических фирм, подготавливать юридические документы необходимые для решения	навыками, необходимыми для анализа конкретных ситуаций, связанных с организацией экономико – финансовой деятельности внешнеэкономических фирм, навыками написания юридических

			<p>организационных, корпоративных, частноправовых, споров и разрешения конкретных практических ситуаций для организации экономико – финансовой деятельности внешнеэкономических фирм осуществления</p>	<p>документов, необходимых для организации экономико – финансовую деятельности внешнеэкономических фирм, навыками применения различных правовых норм для решения организационных, корпоративных, частноправовых вопросов и для урегулировании трудовых споров, возникающих в деятельности внешнеэкономических фирмах.</p>
--	--	--	--	---

### 3. Объем дисциплины

Таблица 2

Вид учебной работы	Количество часов (час.)
<b>Контактная работа, в том числе:</b>	28
Лекционного типа	12
Практические занятия	16
<b>Самостоятельная работа слушателя, в т.ч.:</b>	80
Самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к практическим занятиям)	
<b>Промежуточная аттестация</b>	зачет
<b>Общая трудоемкость по учебному плану (час.)</b>	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.	Трудовое право	108	12	16	80	
	<b>Итого:</b>	108	12	16	80	
	Промежуточная аттестация				зачет	

Таблица 4

Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
1. Трудовое право	Предмет и метод трудового права. Сфера действия трудового законодательства. Источники правового регулирования труда. Трудовой договор. Рабочее время и время отдыха. Дисциплинарная и материальная ответственность в трудовом праве. Особенности правового регулирования труда отдельных категорий работников. Международный труд. Правовое регулирование труда иностранных граждан в Российской Федерации. Труд работников заграничных учреждений. Разрешение трудовых споров.

Содержание дисциплины

**Тема 1. Понятие, предмет и метод трудового права. Сфера действия трудового законодательства.**

Введение. Понятие, предмет, метод трудового права РФ. Сфера действия трудового права РФ. Соотношение трудового законодательства РФ и международных договоров и конвенций.

Основные трудовые права и обязанности работника. Запрещение дискриминации в трудовых отношениях. Запрещение принудительного труда.

Дифференциация в трудовом праве.

**Тема 2. Источники трудового права.**

Понятие источников, их виды, общая характеристика. Законодательные акты о труде: Конституция Российской Федерации, Трудовой кодекс Российской Федерации, Законы РФ, регулирующие трудовые отношения, законы субъектов РФ, содержащие нормы трудового права.

Иные нормативные акты о труде:

Нормативные соглашения, коллективные договоры и иные локальные нормативные акты о труде.

Соотношение законодательного, локально-нормативного и договорного регулирования трудовых отношений.

Международные правовые акты как источники трудового права. Соотношение трудового законодательства РФ и международных договоров и конвенций.

Действие нормативных правовых актов о труде во времени, пространстве и по кругу лиц.

### **Тема 3. Трудовой договор.**

Понятие трудового договора, его отличие от гражданско-правовых договоров, регулирующих труд. Стороны, содержание, форма, порядок заключения трудового договора. Срок трудового договора. Гарантии при заключении трудового договора.

Основания прекращения трудового договора. Расторжение трудового договора по инициативе работника, по инициативе работодателя, по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон. Порядок осуществления коллективных увольнений при ликвидации предприятий или численности работников либо сокращении штата. Обеспечение занятости высвобождаемых работников, льготы и компенсации для них.

Ответственность работодателей за незаконное увольнение.

### **Тема 4 Рабочее время и время отдыха.**

Понятие рабочего времени. Виды рабочего времени. Нормальная продолжительность рабочего времени. Сокращенное рабочее время. Неполное рабочее время. Работа в ночное время. Работа за пределами нормальной продолжительности рабочего времени по инициативе работодателя (сверхурочная работа).

Режим рабочего времени. Ненормированный рабочий день. Работа в режиме гибкого рабочего времени. Суммированный учет рабочего времени. Сменная работа.

Понятие времени отдыха и его виды. Выходные дни. Нерабочие праздничные дни. Ежегодные оплачиваемые отпуска. Продолжительность ежегодного основного отпуска и исчисление продолжительности ежегодных оплачиваемых отпусков. Ежегодные дополнительные оплачиваемые отпуска. Отпуска без сохранения заработной платы.

Исчисление стажа работы, дающего права на ежегодный основной оплачиваемый отпуск.

Порядок и очередность предоставления отпусков. Продление или перенесение ежегодного оплачиваемого отпуска. Разделение отпуска на части. Замена ежегодного оплачиваемого отпуска денежной компенсацией. Реализация права на отпуск при увольнении работника.

Актуальные вопросы правового регулирования отпусков по законодательству РФ.

### **Тема 5. Дисциплинарная и материальная ответственность в трудовом праве.**

Понятие и значение трудовой дисциплины. Дисциплина труда и трудовой распорядок в организации.

Поощрения за труд.

Дисциплинарные взыскания. Порядок их объявления, обжалования и снятия. Привлечение к дисциплинарной ответственности руководителя организации, его заместителей по требованию представительного органа работников.

Понятие материальной ответственности в трудовом праве.

Обязанность стороны трудового договора возместить ущерб, причиненный ею другой стороне этого договора.

Материальная ответственность работодателя перед работником и ее виды.

Материальная ответственность работника. Случаи полной материальной ответственности. Письменные договоры о полной материальной ответственности работников.

Коллективная (бригадная) материальная ответственность за причинение ущерба.

Порядок взыскания ущерба. Возмещение затрат, связанных с обучением работника.

**Тема 6. Особенности правового регулирования труда отдельных категорий работников. Международный труд. Правовое регулирование труда иностранных граждан в Российской Федерации. Труд работников заграничных учреждений.**

Единство и дифференциация правового регулирования трудовых отношений. Основания дифференцированного регулирования в сфере труда.

Международный труд.

Особенности правового регулирования труда иностранных граждан в Российской Федерации.

Особенности правового регулирования труда заграничных работников. Направление на работу в заграничные представительства Российской Федерации. Трудовой договор с работником, направляемым на работу в представительства Российской Федерации за границей. Условия труда работников, направляемых на работу в представительство Российской Федерации за границей. Гарантии и компенсации работникам, направляемым на работу в представительства Российской Федерации за границей. Основания прекращения работы в представительстве Российской Федерации за границей.

**Тема 7. Разрешение трудовых споров.**

Защита трудовых прав работников. Государственная защита трудовых прав работников. Самозащита. Доюрисдикционные способы защиты трудовых прав.

Трудовые споры. Понятие индивидуальных трудовых споров. Органы, рассматривающие индивидуальные трудовые споры по законодательству РФ. Рассмотрение трудовых споров в суде. Коллективные трудовые споры.

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

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Вид самостоятельной работы
1.	Понятие, предмет и метод трудового права РФ. Сфера действия трудового законодательства.	Повторение материала лекции, изучение рекомендуемой литературы, нормативно-правовых актов, судебной практики по данной теме, решение практических задач, выполнение творческого задания, подготовка докладов в том числе и в виде презентации в программе Power Point.
2	Источники правового регулирования труда	Повторение материала лекции, изучение рекомендуемой литературы, нормативно-правовых актов, судебной практики по данной теме, решение практических задач, выполнение творческого задания, подготовка докладов в том числе и в виде презентации в программе Power Point.
3	Трудовой договор	Повторение материала лекции, изучение рекомендуемой литературы, нормативно-правовых актов, судебной практики по данной теме, решение практических задач, выполнение творческого задания, подготовка докладов в том числе и в виде презентации в программе Power Point.
4	Рабочее время и время отдыха	Повторение материала лекции, изучение рекомендуемой литературы, нормативно-правовых актов, судебной практики по данной теме, решение практических задач, выполнение творческого задания, подготовка докладов в том числе и в виде презентации в программе Power Point.
5.	Дисциплинарная и	Повторение материала лекции, изучение рекомендуемой

	материальная ответственность в трудовом праве	литературы, нормативно- правовых актов, судебной практики по данной теме, решение практических задач, выполнение творческого задания, подготовка докладов в том числе и в виде презентации в программе Power Point.
6	Особенности правового регулирования труда отдельных категорий работников. Международный труд. Правовое регулирование труда иностранных граждан в Российской Федерации. Труд работников заграничных учреждений.	Повторение материала лекции, изучение рекомендуемой литературы, нормативно- правовых актов, судебной практики по данной теме, решение практических задач, выполнение творческого задания, подготовка докладов в том числе и в виде презентации в программе Power Point.
7	Разрешение трудовых споров	Повторение материала лекции, изучение рекомендуемой литературы, нормативно- правовых актов, судебной практики по данной теме, решение практических задач, выполнение творческого задания, подготовка докладов в том числе и в виде презентации в программе Power Point.
<b>ИТОГО:</b>		

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

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

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

### Вопросы к зачету

#### Перечень вопросов к зачету

1. Предмет и метод трудового права.
2. Сфера действия трудового законодательства.
3. Источники правового регулирования труда.
4. Единство и дифференциация правового регулирования трудовых отношений. Основания дифференцированного регулирования в сфере труда.
5. Международно – правовое регулирование труда.
6. Понятие трудового отношения и основания возникновения трудовых отношений. Стороны трудового отношения.
7. Понятие и стороны трудового договора. Содержание трудового договора (обязательные и дополнительные условия).
8. Испытательный срок при приеме на работу.
9. Сроки трудового договора. Основания к заключению срочного трудового договора.
10. Порядок и срок вступления трудового договора в силу. Форма трудового договора.
11. Основания изменения трудового договора. Перевод на другую постоянную работу. Временный перевод, перемещение работника. Отстранение от работы.
12. Общие основания прекращения трудового договора.
13. Расторжение срочного трудового договора.
14. Расторжение трудового договора по инициативе работника (по собственному желанию).
15. Расторжение трудового договора по инициативе работодателя. Общая характеристика оснований увольнения работника.



16. Расторжение трудового договора по сокращению численности или штата работников организации.
17. Увольнение работника за прогул без уважительных причин.
18. Отличие трудового договора от гражданско-правовых договоров (подряда, авторского договора, оказание услуг).
19. Понятие рабочего времени и режим рабочего времени. Общие положения.
20. Виды рабочего времени.
21. Работа за пределами нормальной продолжительности рабочего времени по инициативе работника и по инициативе работодателя.
22. Работа в ночное время, накануне нерабочих праздничных и выходных дней.
23. Ненормированный рабочий день.
24. Понятие и виды времени отдыха.
25. Отпуска. Виды ежегодных отпусков.
26. Ежегодные дополнительные оплачиваемые отпуска.
27. Порядок предоставления, исчисление продолжительности отпусков. Исчисление стажа работы, дающего право на ежегодный оплачиваемый отпуск.
28. Возможность разделения отпуска на части, продления, перенесения ежегодного оплачиваемого отпуска, замена отпуска денежной компенсацией: отзыв из отпуска.
29. Отпуск без сохранения заработной платы.
30. Отпуск при увольнении
31. Дисциплина труда. Дисциплинарные взыскания, порядок их применения.
32. Материальная ответственность работодателя перед работником.
33. Материальная ответственность работника.
34. Понятие международного труда.
35. Правовое регулирование труда иностранных граждан в Российской Федерации
36. Источники правового регулирования труда работников загранпредставительств РФ (посольств, торгпредств, консульств).
37. Направление на работу в загранпредставительства РФ.
38. Гарантии и компенсации работникам, направляемым на работу в загранпредставительства РФ.
39. Основания прекращения работы в представительстве РФ за границей.
40. Загранкомандировки.
41. Рассмотрение индивидуальных трудовых споров по законодательству РФ.
42. Рассмотрение коллективных трудовых споров.

Знания, умения и навыки слушателя на экзамене оцениваются:

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

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	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	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. Трудовой Кодекс Российской Федерации, новая редакция. – М.: Эксмо, 2019.
2. Трудовое право России. Учебник /Под ред. Куренного А.М.. – М.: Изд-во: Проспект, 2019.
3. Трудовое право. Учебник для бакалавриата и магистратуры. В 2 Т./Отв. ред. профессор Ю.П. Орловский. – М.: Изд-во: Юрайт, 2018.

### *Дополнительная литература:*

1. Комментарий Трудовому кодексу Российской Федерации. / Под ред. К.Н. Гусова, Э.Г. Тучковой. – М.: Изд – во Проспект, 2018.
2. Конвенции и рекомендации, принятые МОТ. 1919-1990. 2 Тома. МБТ. - Женева, 1991.
3. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 28.01.2014 N 1 "О применении законодательства, регулирующего труд женщин, лиц с семейными обязанностями и несовершеннолетних"
4. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 16 ноября 2006 г. № 52 «О применении судами законодательства, регулирующего материальную ответственность работников за ущерб, причиненный работодателю».
5. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 17 марта 2004г. №2 «О применении судами РФ Трудового кодекса Российской Федерации».
6. Андрияхина А.М., Гущина К.О. Защита трудовых прав граждан. – М.: Изд – во «Дашков и К. Научная книга», 2012.
7. Барбашова Т.П. Роль контроля и надзора в защите трудовых прав работников. - М.: Изд – во Р.Валент. 2007.
8. Барбашова Т.П., Миронов В.И. Защита трудовых прав работников. - М.: ИД «Управление персоналом», 2008.
9. Бекашев Д.К. Международное трудовое право (публично – правовые аспекты). Учебник. М.: Изд – во Проспект, 2017.

10. Буянова М.О. Трудовые споры. - М.: РГ-Пресс, 2014.
11. Дзарасов М.Э. Ответственность по нормам трудового права. Учебное пособие. М.: Изд – во Проспект, 2018.
12. Зайцева О.Б. Заключение трудового договора (вопросы теории и практики). Научно-практическое пособие. М.: Изд – во Проспект, 2016.
13. Капша Т. Некоторые аспекты трудового законодательства США // Закон и жизнь. 2004. № 4.
14. Кашкин Ю. С. Трудовое право Евросоюза: учебное пособие. – М. : Волтерс Клувер, 2009.
15. Киселев И. Я. Трудовой договор: вопросы регулирования найма увольнений (обзор зарубежного опыта). М.: Эксмо, 1997.
16. Киселев И. Я. Новый облик трудового права стран Запада: прорыв в индустриальное общество. М.: Эксмо, 2003.
17. Климов П. В. Нестандартные виды договоров о труде в Великобритании; «Заемные работники» // Законодательство. 2004. № 1.
18. Ключков М.А. Материальная ответственность работодателя перед работником: теоретические и практические аспекты. Научно-практическое пособие. М.: Изд – во Проспект, 2016.
19. Конвенции и рекомендации, принятые МОТ. 1919-1990. 2 Тома. МБТ., Женева, 1991.
20. Лебедев В.М., Мельникова В.Г., Назметдинов Р.Р. Трудовое право: опыт сравнительного правового исследования. Монография. . - М.: Изд – во Норма. Инфра – М. 2019.
21. Лушников А. М. Трудовые права в XXI веке. Современное состояние и тенденции развития. Монография. -М.: Изд – во Проспект, 2017.
22. Лушников А. М. Российская школа трудового права и права социального обеспечения: портреты на фоне времени (сравнительно-правовое исследование) : в 2 т. / А. М. Лушников, М. В. Лушникова, Ярослав. гос. ун-т им. П. Г. Демидова. - Ярославль : Изд-во ЯрГУ, 2010.
23. Лютов Н.Л. Эффективность норм международного права. М.: Изд – во Проспект, 2015.
24. Лютов Н.Л. Коллективное трудовое право Великобритании. – М. : Волтерс Клувер, 2009.
25. Липковская В. В. Зарубежный опыт применения соглашения о неконкуренции. // Трудовое право в России и за рубежом. № 2. 2010.
26. Маврин С. П. Сборник нормативных актов Международной организации труда, действующих в российской Федерации. СПб., 2004.
27. Майстренко А.Г., Челнокова Т.Е. Правовое регулирование труда работников заграничных представительств Российской Федерации. Учебное пособие. – М.: ВАВТ, 2012.
28. Мачульская Е.Е. Управление предприятием и трудовое право: опыт США. М., 1996.
29. Международная организация труда: конвенции, документы, материалы /Составит. З.С. Богатыренко. М.: Дело и Сервис, 2011.
30. Международные трудовые стандарты и российское трудовое право: перспективы координации. Монография/Под ред. С.Ю. Головиной. М.: Изд – во Норма, 2019.
31. Особенности трудового договора с отдельными категориями работников. Научно-практическое пособие. Под ред. Гусова К.Н.– М.: Изд – во Проспект, 2018.
32. Правовые основы регулирования рабочего времени и времени отдыха: Учебное пособие/ Под ред. Ю.Н. Авдониной. - М.: Изд – во Статут, 2018.
33. Петров А.Я Дисциплинарная ответственность работника: Практическое пособие. М.: Изд – во Юрайт, 2018.
34. Петров А.Я Ответственность по трудовому праву России и некоторых зарубежных стран. Учебное пособие.- М.: Изд – во Проспект, 2018.

35. Петров А.Я Трудовые споры. Вопросы теории и судебная практика. Учебно – практическое пособие.- М.: Изд – во Проспект, 2017.
36. Полковой А.А История возникновения института «лизинг персонала» и его существенные особенности по американскому праву // Журнал российского права. 2005. № 6.
37. Поставалова Т. А. Трудовое и социальное право Европейского Союза. Минск. 2010.
38. Рымкевич О. П. «Заемный» труд: итальянский опыт. // Правоведение № 2. 2004.
39. Сапфинова А.А., Соловьева О.М. Защита трудовых прав и законных интересов работников и работодателей: Учебное пособие. М., Изд-во. Юнити –Дана: Закон и право. 2018.
40. Сафонов В.А., Хохлов Е.Б. Трудовые споры. Учебное пособие. - М.: Изд – во Проспект, 2015.
41. Специфика регулирования труда отдельных категорий работников. Учебное пособие. /Отв. ред. Н.Л. Лютова, И.С. Цыпкина - М.: Изд – во Проспект, 2018.
42. Трудовое право России:: учебник для бакалавриата./Под ред. В.. Гейхман, И.К. Дмитриева, О.В. Мацкевич и др..- М.: Изд - во: Юрайт, 2018.
43. Трудовое право России и стран Евросоюза: сб. статей / Под ред. д – ра юрид. наук, проф. Г.С. Скачковой; Рос. акад. наук; Ин – т гос. И права – М.: РИОР: ИНФРА – М, 2012.
44. Трудовое право России: : учебник для академ. бакалавриата. В 2 Т./Под ред. Е.Б. Хохлова.- М.: Изд - во: Юрайт, 2018.
45. Трудовое право России: Сборник рабочих ситуаций. / А.Г. Майстренко, Т.Е. Челнокова. - М.: ВАВТ, 2009.
46. Челнокова Т.Е. Правовое регулирование труда работников заграничных представительств Российской Федерации. Учебное пособие. – М.: ВАВТ, 2006.
47. Фильева В.И. Заработная плата в зарубежных странах. М.: Эксмо, 1997.
48. Черняева Д.В. Трудовые отношения в странах англосаксонского права. М.: Волтерс Клувер, 2010.
49. Штелер-Май А. Введение в трудовое право ФРГ. – М.: Институт международного права и экономики. 1999.
50. Щур Д.Л., Щур – Труханович Л.В. Дисциплина труда и трудовой распорядок: правовое регулирование. – М.: Финпресс, 2011.

#### **Литература на иностранном языке**

51. Blanpain R. European Labour Law, 12th Ed. Wolters Kluwer Law and Business, 2010. P. 203.
52. Treaty of Lisbon amending the Treaty on European Union and the Treaty establishing the European Community, signed at Lisbon, 13 December 2007. Official Journal of the European Union. C. 306.
53. Charter of Fundamental Rights of the European Union, 07.12.2000.
54. Schiek D. Europaisches Arbeitstrecht. Baden – Baden, 2007.
55. Code de travail France, lois et ordonnances //Paris 1992.
56. Code civile France // Paris 1992.
57. Marraud Kessler Rupture du contrat de travail en droits frangais // Presses Universitaires de Strasbourg 2000.
58. Jean-Paul Antona La rupture du C. de travail //Paris 1998.
59. Guy Lautier Contrat de travail: duree diterminee ou indeterminee, temps. // Maxima 1998.
60. C. Puigelier Modification du Contrat de travail // Economica 1997.
61. M. Simonneau Clauses du Contrat de travail // Liaisons 2000.
62. Negouer son contrat de travail mode d'emploi //Collectif Jeunes Eds. 1997.
63. Guy Lautier Les remunerations // Maxima Paris 1998.

64. The Modernization of Labour Law and Industrial Relations in a Comparative Perspective.//Bulletin of Comparative Labour Relations 70. Wolters Kluwer. 2009.

65. Labour Productivity, investment in Human capital and Youth Employment.// Bulletin of Comparative Labour Relations 73. Wolters Kluwer. 2010.

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

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

Слушатели Академии обеспечиваются доступом к следующим ресурсам:

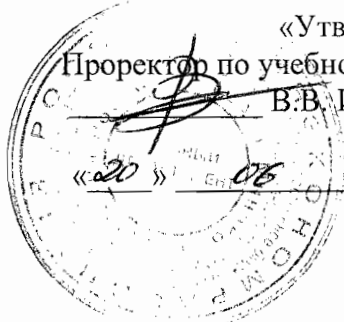
<p><b>Электронная библиотека ZNANIUM.COM</b></p> <p>Содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки формируется с учетом всех изменений образовательных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

электронном виде, особенно по редким дисциплинам.	
<b>Scopus</b> – библиографическая и реферативная база данных и инструмент для отслеживания цитируемости статей, опубликованных в научных изданиях. Индексирует 18 000 названий научных изданий по техническим, медицинским и гуманитарным наукам 5000 издателей. База данных индексирует научные журналы, материалы конференций и сериальные книжные издания. Разработчиком и владельцем Scopus является издательская корпорация Elsevier.	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).
<b>Web of Science</b> 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).
<b>Polpred.com Обзор СМИ.</b> 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 <a href="http://www.polpred.com">www.polpred.com</a> , 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  
«Организационное поведение»

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

Специализация: «Управление человеческими ресурсами»

Форма обучения: очная, программа субботнего дня

Москва 2018

Разработчик программы: Н.В. Виттенбек

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

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

доктор экономических наук, профессор кафедры

международной торговли и внешней торговли ВАВТ



## СОДЕРЖАНИЕ

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

## 1. Цель и задачи дисциплины (модуля)

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

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

### Задачи дисциплины:

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

## 2. Планируемые результаты обучения дисциплины (модуля)

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

Таблица 1.

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

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

### 3. Объем дисциплины (модуля)

Таблица 2.

Вид учебной работы	Всего часов
<b>Контактная работа</b>	<b>36</b>
Лекции	18
Практическая работа	18
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>	<b>108</b>
работа с литературой, выполнение домашних заданий	
Вид итоговой аттестации	Экзамен
<b>Общая трудоемкость, час</b>	<b>144</b>
<b>Общая трудоемкость, зачет. един.</b>	<b>4</b>

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

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

Таблица 3.

№ темы	Наименование раздела дисциплины	Количество часов				Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Семестр 2 Компетенции Код профстандарта	Виды учебной работы (в акад. часах)			
			Л	ПЗ	СР	
1	Сущность организационного поведения. Модели организационного поведения	ПСК -1,	2	2	20	Решение управленческого кейса
2.	Закономерности поведения работника в организации	ПСК-1, ПСК-8	4	4	20	Решение управленческого кейса
3.	Группы и команды в организации	ПСК-7, ПСК-8	4	4	20	Решение управленческого кейса
4.	Мотивация личности: теория и практика	ПСК-8	4	4	24	Решение управленческого кейса
5.	Управление конфликтами в организации	ПСК-7 ПСК-8	4	4	24	Решение управленческого кейса
<b>ВСЕГО:</b>		<b>144</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>108</b>	<b>Экзамен</b>

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

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

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

Таблица 4.

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
1. Сущность организационного поведения. Модели организационного поведения	Современная среда бизнеса и актуальность проблем управления «организационным поведением». Влияние организационного поведения на управленческие процессы и результаты. Организация как социально-психологическая система. Роль лидера в формировании модели организационного поведения и корпоративной культуры Изменение модели организационного поведения в зависимости от стадии «жизненного цикла» организации.
2. Закономерности поведения работника в организации	Личность в структуре организации. Двойственность организационного поведения. Прогнозирование организационного поведения на основе базовых индикаторов.

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

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

Изучение дисциплины предполагает самостоятельное выполнение слушателями заданий по пройденному материалу.

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

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

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

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

**6.1. Текущий контроль**

Контрольная оценка знаний и компетенций слушателя программы МВА.

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

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

**Критерии оценки решения управленческого кейса по дисциплине**

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

Максимальная сумма баллов за решение управленческого кейса – 10баллов.

В соответствии с данными критериями:

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

**6.2. Итоговый контроль**

Система оценки знаний и компетенций слушателя 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 «Организационное поведение» размещено в системе ДО ВАВТ.

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

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

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

#### *Критерии оценки задания Виртуального класса*

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

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

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

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

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

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

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

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

4. Александра Кочеткова выделяет следующие модели организационного поведения

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

5. Формирование модели организационного поведения зависит от:

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

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

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

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

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



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

**Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине**

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

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

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

### 7.1. Основная литература

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

### 7.2. Дополнительная литература

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

### 7.3. Интернет-ресурсы

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

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

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

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

Слушатели Академии обеспечиваются доступом к следующим ресурсам:

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

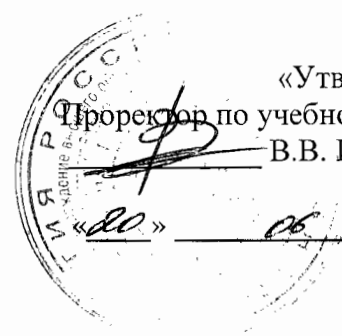
<p>профессионального образования (ФГОС ВПО) нового поколения. ЭБС ZNANIUM.COM является самостоятельной разработкой Научно-издательского центра ИНФРА-М.</p>	
<p><b>Электронная библиотечная система издательства «Юрайт».</b></p> <p>Делает доступными лучшие учебники ведущих научных школ страны в удобном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

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

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

Факультет международного бизнеса

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



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
«Управление изменениями»

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

Специализация: «Управление человеческими ресурсами»

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.)
<b>Контактная работа, в том числе:</b>	24
Лекционного типа	12
Практические занятия	12
<b>Самостоятельная работа слушателя, в т.ч.:</b>	120
Самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к практическим занятиям)	
<b>Промежуточная аттестация</b>	Экзамен
<b>Общая трудоемкость по учебному плану (час.)</b>	144

### 4. Структура и содержание дисциплины

Таблица 3

#### Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Количество часов (час.)			Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
		Всего	Виды учебной работы			СР
			Л	ПЗ		
1.	Управление изменениями	144	12	12	120	
	<b>Итого:</b>	144	12	12	120	
	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. Хайнинга.
14. Эмоциональный подход Дж. Коттера, восемь этапов процесса изменений.
15. Содержание этапов и стадий процесса управления изменениями.
16. Методы документального оформления решений в управлении организационными изменениями.
17. Стратегия изменений как общий подход к проведению изменений в организации.
18. Общие стратегии управления изменениями: директивная, переговоры, нормативная, аналитическая, стратегия, ориентированная на действия. Выбор стратегии изменений.
19. Основные причины сопротивления изменениям. Силы, способствующие и препятствующие изменениям.
20. Методика анализа поля сил.
21. Методы преодоления и снижения сопротивления изменениям.
22. Принципы формирования команды по управлению организационными изменениями.
23. Инициаторы и участники организационных изменений.
24. Новые роли и должности в организации, связанные с управлением изменениями.
25. Характеристики менеджеров по управлению изменениями.

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

Знания, умения и навыки слушателя на экзамене оцениваются:

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

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., Лэмпел Дж. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. Альпина Паблишер 2012
15. Омае К. Мышление стратега. Искусство бизнеса по-японски Издательство: Альпина Бизнес Букс , 2007
16. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей. Настольная книга стратега и новатора. М. Альпина Паблишер 2013
17. Паньков А. Хохлов Д. Лабиринты стратегии. 8К. Манн Иванов Фербер 2015
18. Рингланд Д. Сценарное планирование для разработки бизнес-стратегии.

Диалектика , Вильямс , 2007

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

20. Рыженкова И. Новая мода на SWOT-анализ // онлайн-портал «Деловой мир», март 2017 // <https://delovoymir.biz>

21. Рыженкова И. Что такое сценарный подход и почему он эффективен в планировании на нестабильном рынке // онлайн-портал «Деловой мир», декабрь 2016 //

22. 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:

<b>Электронная библиотека ZNANIUM.COM</b> 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 <a href="http://www.znanium.com">www.znanium.com</a> , воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.
--	---

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

<p>полный текст на русском языке. Миллионы сюжетов информагентств и деловой прессы за 15 лет. Интернет-сервисы по отраслям и странам. Polpred.com открыт со всех компьютеров библиотеки и внутренней сети. Ссылка "Доступ из дома" в "шапке" polpred.com видна с ip-адресов библиотеки.</p>	<p>своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.</p>
---	--

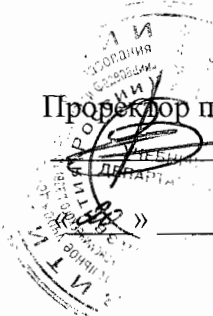




ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВСЕРОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ  
МИНИСТЕРСТВА ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Факультет международного бизнеса

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



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
«Стратегия управления человеческими ресурсами»

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

Специализация: «Управление человеческими ресурсами»

Форма обучения: очная, программа субботнего дня

Москва 2018

Разработчик программы: Н.В. Виттенбек

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

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

доктор экономических наук, профессор кафедры

международной торговли и внешней торговли ВАВТ

## СОДЕРЖАНИЕ

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

**Основной целью дисциплины** является приобретение слушателями программы МВА 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 МВА должен уметь осуществлять следующие виды деятельности, трудовые функции, обладать профессиональными компетенциями и иметь практический опыт (Таблица 1.).

Таблица 1.

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

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

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

### 3. Объем дисциплины

Таблица 2.

Вид учебной работы	Всего часов
<b>Контактная работа слушателя с преподавателем (всего)</b>	<b>24</b>
Лекции	12
Практические занятия	12
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>	<b>120</b>
работа с литературой, выполнение домашних заданий	
Вид итоговой аттестации	Экзамен
<b>Общая трудоемкость, час</b>	<b>144</b>
<b>Общая трудоемкость, зачет. един.</b>	<b>4</b>

### 4. Структура и содержание дисциплины

#### 4.1. Структура дисциплины

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

Таблица 3.

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

6.	Инструменты мотивационного управления персоналом. Компенсационная политика в организации. (ситуационное управление)	ПСК -7, ПСК-8	2	2	20	Деловая игра Работа в Виртуальном классе (проект)
<b>ВСЕГО:</b>		<b>144</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>120</b>	<b>Экзамен</b>

#### 4.2. Содержание дисциплины

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

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

В таблице 4. приводится содержание дисциплины по темам.

Таблица 4.

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

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



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

Изучение дисциплины предполагает самостоятельное выполнение слушателями заданий по пройденному материалу.

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

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

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

1) оценочные средства текущего контроля успеваемости:

-решение управленческих кейсов;

-критерии оценки сформированных компетенций;

2) оценочные средства промежуточной аттестации:

-задание Виртуального класса (проект)

-критерии оценки сформированных профессиональных компетенций.

### 6.1. Текущий контроль

Контрольная оценка знаний и компетенций слушателя программы 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. Проектное 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 ассесмент-центра.

Порядок проведения занятия: Занятие проводится в несколько этапов:

1 этап: Определение целей и задач оценки персонала.

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

2 этап: Выработка плана работы и подбор адекватных методик.

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

3 этап: Проведение оценки

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

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

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

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

Порядок проведения занятия:

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

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

#### **6.2. Темы практических заданий**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Максимальное количество баллов за решение кейса – 10 баллов.

В соответствии с данными критериями:

- оценка «отлично» выставляется слушателю, если он получил 10-9 баллов;
- оценка «хорошо», если он получил 8-7 баллов;

- оценка «удовлетворительно», если он получил 6-5 балла.
- оценка «неудовлетворительно», если он получил 4-0 балла.

### 6.3. Итоговый контроль

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

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

Распределение максимальных баллов по видам работы:

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

Итоговая аттестация – зачет (проект).

### 6.4. Задание Виртуального класса

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

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

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

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

Максимальное количество баллов за выполнения задания Виртуального класса – 60 баллов.

В соответствии с данными критериями:

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

#### 6.5. Вопросы для подготовки к зачету

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

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

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

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

## 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 7.1. Основная литература

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

### 7.2. Дополнительная литература

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

### 7.2. Интернет-ресурсы

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

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

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

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

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

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

### 7.3. Иные источники

Методические материалы по дисциплине, размещенные в Виртуальном классе ДО ВАВТ

## 8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

Слушатели Академии обеспечиваются доступом к следующим ресурсам:

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

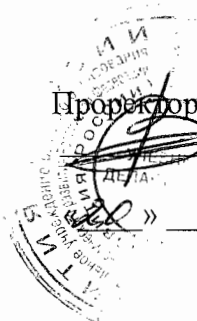
<p>Полнотекстовые деловые публикации информагентств и прессы по отраслям. Архив важных публикаций собирается вручную. База данных с рубрикатором: 53 отрасли / 600 источников / 9 федеральных округов РФ / 235 стран и территорий / главные материалы / статьи и интервью 8000 первых лиц. Ежедневно тысяча новостей,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



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

Факультет международного бизнеса

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



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
«Лидерство и корпоративная культура»

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

Специализация: «Управление человеческими ресурсами»

Форма обучения: очная, программа субботнего дня

Москва 2018

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

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

## СОДЕРЖАНИЕ

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

### 1. Цель и задачи дисциплины

Учебная дисциплина «Корпоративная культура, лидерство и социальная ответственность» предназначена для слушателей программы «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)», обучающихся по программе «Executive MBA – Стратегическое управление эффективностью бизнеса».

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

#### Задачи дисциплины:

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

### 2. Планируемые результаты обучения дисциплины

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

Таблица 1.

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК и ПК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Организационно-управленческая	ПК-1 способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и	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,	Иметь опыт управления организациями, подразделениями и группами (командами) сотрудников, проектами и

	сетями	организации	клиентов, партнеров и собственников	сетями
	ПСК-2 - способность интегрировать различные аспекты бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач.	Принципы, методы координации действий участвующих в изменениях работников и информирования о результатах изменений 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, обрести 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
	ОПК-2 - способностью развивать в себе личностные качества (волю, решимость, чувство	содержание процесса целеполагания	формулировать цели личностного и	способами выявления и оценки

ответственности, поддержание физической формы и др.), необходимых руководителю.	профессионального и личностного развития, его особенности и способы реализации при решении профессиональных задач, исходя из этапов карьерного роста и требований рынка труда.	профессионального развития и условия их достижения, исходя из тенденций развития области профессиональной деятельности, этапов профессионального роста, индивидуально-личностных особенностей.	индивидуально-личностных, профессионально-значимых качеств и путей достижения более высокого уровня их развития.
---	--	--	--

### 3. Объем дисциплины

Таблица 2.

Вид учебной работы	Всего часов
<b>Контактная работа слушателя с преподавателем (всего)</b>	<b>32</b>
Лекции	16
Практические занятия	16
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>	<b>112</b>
работа с литературой, выполнение домашних заданий	
Вид итоговой аттестации	экзамен
<b>Общая трудоемкость, час</b>	<b>144</b>
<b>Общая трудоемкость, зачет. един.</b>	<b>4</b>

### 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 I Компетенции	Виды учебной работы (в акад. часах)			
			Л	ПЗ	СР	
1	Современная модель лидерства. ДНК лидера и корпоративная культура. Технологии КСО	ОПК-1, ОПК-2, ПСК-2	4	4	28	Решение управленческого кейса: разработка сценариев
2.	Стратегическое лидерство: бизнес-дизайн и сценарное планирование	ПСК-2	4	4	28	Работа в Виртуальном классе (проект)

3.	Стратегические навыки лидера: Управление «вызовами» и изменениями.	ПСК-2	4	4	28	Решение управленческого кейса: поиск решения проблемы
4.	Стратегические навыки лидера: Управление рабочими группами и бизнес-командами	ПК-1, ОК-2, ОПК-2	4	4	28	Решение управленческого кейса: аргументация вариантов решения
<b>ВСЕГО:</b>		<b>144</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>112</b>	<b>Экзамен</b>

#### 4.2. Содержание дисциплины

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

	<p>заинтересованных сторон.          Ключевой навык трансформации. Поддержание процесса развития и изменения.</p>
<p>4. Стратегические навыки лидера: Управление рабочими группами и бизнес-командами</p>	<p>Процессы лидерства и конкуренции в социальных и бизнес-системах.          Ролевая 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.</p>



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

Изучение дисциплины предполагает самостоятельное выполнение слушателями заданий по пройденному материалу.

Номер темы (раздела)	Самостоятельная работа слушателей
1. Современная модель лидерства. ДНК лидера и корпоративная культура. Технологии КСО	Изучение литературы по теме, интернет-источников. Диагностика конкретной компании - AQUAL 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Системная методология анализа и решения проблем</li> </ul>	Max=20
2. Глубина проработки управленческого решения	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Комплексность и системность решения</li> <li>• прогнозирование возможных проблем</li> <li>• наличие альтернативных сценариев и вариантов решения</li> <li>• Обоснование эффективности</li> </ul>	Max=20
4. Работа в команде	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вклад в разработку проекта решения</li> <li>• Презентация решения</li> </ul>	Max=20
<b>Общая сумма баллов</b>		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. Ленциони П. / Lencioni M. Patrick Как решить пять основных проблем команды. Практическое руководство для лидеров, менеджеров и консультантов. –М.: Альпина Паблишер; -М.: ЛитРес., 2016г.
3. Клоусон Дж. (James Clawson) Лидерство третьего уровня. –М.: Альпина Паблишер, 2018г.

### 7.2. Дополнительная литература

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

### 7.3. Интернет-ресурсы

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

## 8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

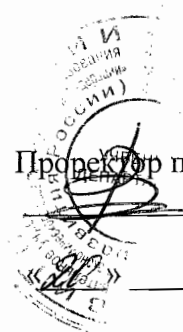
Слушатели Академии обеспечиваются доступом к следующим ресурсам:

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

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

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

Факультет международного бизнеса



«Утверждаю»  
Проректор по учебной работе  
В.В. Идрисова

06 2018 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
«Поиск и подбор персонала»

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

Специализация: «Управление человеческими ресурсами»

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 «Обучение и развитие персонала» предназначена для слушателей программы «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)».

**Основной целью дисциплины** является приобретение слушателями программы MBA необходимых знаний и умений в сфере обучения и развития персонала предприятий и организаций.

### 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-8 Владение методами общения с подчиненными, начиная с приема на работу и заканчивая поведением в группе, мотивацией и управлением конфликтами.	методологические и методические основы подбора, обучения и управления карьерой персонала и основные тенденции их развития;	Проводить собеседования, анкетирование и тестирования, работать с резюме	навыками анализа кадровых процессов, диагностики проблем в области кадровых

### 3. Объем дисциплины

Таблица 2.

Вид учебной работы	Всего часов
<b>Контактная работа слушателя с преподавателем (всего)</b>	<b>28</b>
Лекции	12
Практические занятия	16
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>	<b>80</b>
работа с литературой, выполнение домашних заданий	
Вид итоговой аттестации	Экзамен
<b>Общая трудоемкость, час</b>	<b>108</b>
<b>Общая трудоемкость, зачет. един.</b>	<b>3</b>

#### 4. Структура и содержание дисциплины

##### 4.1. Структура дисциплины

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

Таблица 3.

№ темы	Наименование раздела дисциплины	Количество часов			Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
		Семестр 2 Компетенции	Виды учебной работы (в акад. часах)			
			Л	ПЗ		СР
1	Поиск и подбор персонала	ПСК -8	12	16	80	
	<b>ВСЕГО:</b>	<b>144</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>120</b>	<b>зачет</b>

##### 4.2. Содержание дисциплины

Содержание дисциплины включает изучение ряда теоретических и практических вопросов в области организационного лидерства. Изучение курса структурно и логически связано с изучением курсов «Методики выбора конкурентоспособного и лидерского направления развития компании», «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)
Экономические и организационные предпосылки подбора и оценки персонала	Оценка персонала как фактор развития организации. Расчет затрат на организацию оценки персонала.
Общая характеристика этапов подбора персонала. Модели: ЗУН, компетенций.	Планирование системы подбора персонала как часть общего планирования работы организации. Планирование целей оценки персонала. Выбор субъекта и предмета оценивания оценивания. Планирование методов оценки. Интеграция результатов оценки в систему управления организацией.
Подходы к формированию модели компетенций	Анализ трудовой деятельности. Аналитическое профиографирование. Экспертные заключения. Метод критических инцидентов Фланагана.

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

Изучение дисциплины предполагает самостоятельное выполнение слушателями заданий по пройденному материалу.

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

### Вопросы для подготовки к зачету

1. Основные задачи и этапы рекрутинга;
2. Оценка эффективности рекрутинга;
3. Экономические и психологические предпосылки оценки персонала;
4. Технологии расчета себестоимости оценки персонала: прямые и косвенные
5. издержки;
6. Общие принципы разработки модели компетенций;

### 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.

## 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 7.1. Основная литература

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

### 7.2. Дополнительная литература

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

### 7.2. Интернет-ресурсы

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

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

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

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

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

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

### 7.3. Иные источники

Методические материалы по дисциплине, размещенные в Виртуальном классе ДО ВАВТ

## 8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

Слушатели Академии обеспечиваются доступом к следующим ресурсам:

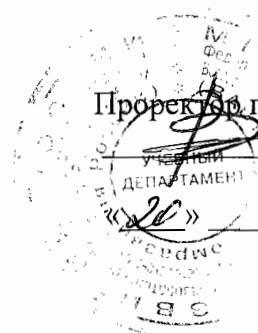
<p><b>Электронная библиотека ZNANIUM.COM</b></p> <p>Содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки формируется с учетом всех изменений образовательных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

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

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

Факультет международного бизнеса

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



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
«Обучение и развитие персонала»

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

Специализация: «Управление человеческими ресурсами»

Форма обучения: очная, программа субботнего дня

Москва 2018

Разработчик программы: Н.В. Виттенбек

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

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

доктор экономических наук, профессор кафедры

международной торговли и внешней торговли ВАВТ



## СОДЕРЖАНИЕ

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

### 1. Цель и задачи дисциплины

Учебная дисциплина «Обучение и развитие персонала» предназначена для слушателей программы «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (МВА)».

**Основной целью дисциплины** является приобретение слушателями программы МВА необходимых знаний и умений в сфере обучения и развития персонала предприятий и организаций.

### 2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Слушатель программы МВА 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-8 Владение методами общения с подчиненными, начиная с приема на работу и заканчивая поведением в группе, мотивацией и управлением конфликтами.	основные задачи руководителя в сфере развития персонала, возможные проблемы и методы их решения.	описать основные способы, посредством которых менеджеры могут внести свой вклад в развитие подчиненных; предпринимать определенные шаги по выявлению потребностей персонала в развитии и выбору соответствующих методов удовлетворения потребностей; предвидеть некоторые наиболее распространенные трудности, связанные с развитием	Формирования стратегии индивидуального развития и осуществлять коррекцию лидерского потенциала

			персонала	
--	--	--	-----------	--

### 3. Объем дисциплины

Таблица 2.

Вид учебной работы	Всего часов
<b>Контактная работа слушателя с преподавателем (всего)</b>	<b>28</b>
Лекции	12
Практические занятия	16
<b>Самостоятельная работа (всего)</b> работа с литературой, выполнение домашних заданий	<b>80</b>
Вид итоговой аттестации	Экзамен
<b>Общая трудоемкость, час</b>	<b>108</b>
<b>Общая трудоемкость, зачет. един.</b>	<b>3</b>

### 4. Структура и содержание дисциплины

#### 4.1. Структура дисциплины

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 -8	12	16	80	
	<b>ВСЕГО:</b>	<b>144</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>120</b>	<b>зачет</b>

#### 4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4.

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
Развитие персонала: сущность, факторы, влияющие на формирование системы обучения и развития в компании	Современные подходы к развитию компетенций работников. <i>Важность развития</i> для работника и организации. Возможности согласования интересов. Факторы, влияющие на стремление организации инвестировать в персонал.
Управление личностным развитием и способы развития подчиненных	Педагогика как наука. Принципы и правила подготовки и проведения занятия.
Человеческий капитал: теория и практика. Человеческий капитал как	Становление целостной теории человеческого капитала, роль Т. Шульца и Г. Беккера. Эволюция представлений о человеческом капитале. Практика стран по модернизации

<p>фактор развития организации</p>	<p>национальной экономики на основе развития человеческого капитала. Национальный человеческий капитал как составная часть национального богатства страны. Человеческий капитал как фактор инновационного развития организации. Типы человеческого капитала организации и подходы к формированию человеческого капитала организации. Формы инвестирования в человеческий капитал организации с учетом социальных, этнических, культурных и профессиональных особенностей человеческого капитала.</p>
<p>Средства и методы управления развитием человеческого капитала организации</p>	<p>Методы выявления и удовлетворения потребностей в развитии человеческого капитала организации. Способы управления человеческим капиталом с целью повышения его конкурентоспособности. Современные технологии и инструменты управления развитием человеческого капитала. Модель управления развитием человеческого капитала в рамках организации с позиции формальных моделей производства человеческого капитала.</p>

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

Изучение дисциплины предполагает самостоятельное выполнение слушателями заданий по пройденному материалу.

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

### Вопросы для подготовки к зачету

1. Компетенции руководителя: составляющие и роль на разных уровнях управления
2. Нормативные основы формирования системы обучения персонала в организации
3. Диагностика потребности организации в развитии
4. Диагностика потребности работников в развитии и обучении
5. Стили обучения сотрудников.
6. Понятие развития и обучения: общее и особенное
7. Методы развития подчиненных
8. Развитие персонала: согласование интересов организации и сотрудника
9. Организация системы обучения персонала в компаниях
10. Теории, объясняющие поведение индивида и организации в сфере обучения
11. Эмоциональный интеллект: сущность и возможности развития
12. Конфликты в организациях: сущность и виды
13. Управление конфликтами в организациях.
14. Стили поведения в конфликте
15. Правила подготовки и ведения переговоров
16. Узкая и широкая трактовки человеческого капитала, уровни определения понятия «человеческий капитал».
17. Типы человеческого капитала организации и подходы к формированию человеческого капитала организации.
18. Формы инвестирования в человеческий капитал организации с учетом социальных, этнических, культурных и профессиональных особенностей человеческого капитала.
19. Способы управления человеческим капиталом организации с целью повышения его конкурентоспособности.
20. Современные технологии и инструменты управления развитием человеческого капитала организации.

### 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.

## 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 7.1. Основная литература

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

### 7.2. Дополнительная литература

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

### 7.2. Интернет-ресурсы

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

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

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

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

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

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

### 7.3. Иные источники

Методические материалы по дисциплине, размещенные в Виртуальном классе ДО ВАВТ

## 8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

Слушатели Академии обеспечиваются доступом к следующим ресурсам:

<b>Электронная библиотека ZNANIUM.COM</b>	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).
Содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в	Для доступа с других точек необходимо самостоятельно пройти регистрацию на

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

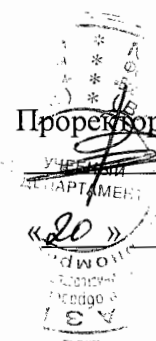
<p>новостей, полный текст на русском языке. Миллионы сюжетов информагентств и деловой прессы за 15 лет. Интернет-сервисы по отраслям и странам. Rolpred.com открыт со всех компьютеров библиотеки и внутренней сети. Ссылка "Доступ из дома" в "шапке" rolpred.com видна с ip-адресов библиотеки.</p>	<p>своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.</p>
---	--



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

Факультет международного бизнеса

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



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
«Оценка персонала»

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

Специализация: «Управление человеческими ресурсами»

Форма обучения: очная, программа субботнего дня

Москва 2018

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

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

## СОДЕРЖАНИЕ

	стр
1. Цель и задачи дисциплины .....	5
2. Планируемые результаты обучения дисциплины .....	5
3. Объем дисциплины .....	7
4. Структура и содержание дисциплины .....	7
4.1. Структура дисциплины .....	7
4.2. Содержание дисциплины .....	8
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине .....	9
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине .....	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 «Обучение и развитие персонала» предназначена для слушателей программы «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (МВА)».

**Основной целью дисциплины** является приобретение слушателями программы МВА необходимых знаний и умений в сфере оценки персонала предприятий и организаций.

### 2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Слушатель программы МВА 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-8 Владение методами общения с подчиненными, начиная с приема на работу и заканчивая поведением в группе, мотивацией и управлением конфликтами.	теоретические основы оценки персонала (принципы, функции, критерии, виды оценки); представлять структуру процесса оценки, ее нормативную модель; различные методы оценки персонала; ошибки при проведении оценки;	применять полученные знания по дисциплине при дальнейшем обучении в университете и при последующей самостоятельной профессиональной деятельности; планировать и организовывать аттестацию персонала; применять результаты оценки и рассчитывать ее эффективность;	формирования профиля объекта оценки (специалиста, руководителя); проведения аттестации персонала; разработки методических рекомендаций для оценки персонала в организации.

### 3. Объем дисциплины

Таблица 2.

Вид учебной работы	Всего часов
--------------------	-------------

<b>Контактная работа слушателя с преподавателем (всего)</b>	<b>28</b>
Лекции	16
Практические занятия	12
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>	<b>80</b>
работа с литературой, выполнение домашних заданий	
Вид итоговой аттестации	Экзамен
<b>Общая трудоемкость, час</b>	<b>108</b>
<b>Общая трудоемкость, зачет. един.</b>	<b>3</b>

#### 4. Структура и содержание дисциплины

##### 4.1. Структура дисциплины

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	Оценка персонала	ПСК-8, ПСК-9	16	12	80	
	<b>ВСЕГО:</b>	<b>108</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>80</b>	<b>зачет</b>

##### 4.2. Содержание дисциплины

###### Тема 1 Место и роль оценки персонала в общей системе управления персоналом

Оценка персонала как категория менеджмента персонала. Место и роль оценки персонала в общей системе УП. Оценка персонала как форма обратной связи в управленческом взаимодействии в общей системе управления персоналом организации. Место оценки персонала в системе УЧР зарубежных стран и нашей страны. Преимущество современной оценки персонала по сравнению с аттестацией персонала в плановой экономике, как новый подход к совершенствованию методов управления. Комплексная система оценки персонала как часть системы УП. Система деловой оценки персонала. Элементы системы оценки персонала.

###### Тема 2 Оценка персонала как нормативная модель

Цель, объект, предмет и показатели оценки персонала. Принципы, используемые для осуществления всесторонней и полной оценки персонала. Функции оценки персонала (административные, информационные, мотивационные). Критерии оценки персонала. Критерии личностных особенностей сотрудников и руководителей (классификация Хэнди). Оценка персонала как непрерывный процесс. Согласование экономических и социальных показателей оценки персонала. Сопоставление результатов реализации кадровых решений с оценкой затрат на их достижение.

###### Тема 3 Сравнительная характеристика различных методов оценки работы

## **персонала**

Характеристика методов оценки персонала зарубежных стран (метод вынужденного выбора, описательный метод, управление по целям, по задачам, метод оценки по решающей ситуации, сравнительные анкеты, шкала рейтинга поведенческих установок (ШРПУ), шкала наблюдений за поведением (ШНП), метод классификации, сравнение парами, метод заданного распределения, метод тестирования). Характеристика методов отечественных ученых (КТУ, КТВ, КОУТ, СААРТ, "360° — аттестация"). Самооценка как важнейший момент в создании обратной связи между менеджментом и персоналом в системе управления персоналом зарубежных стран. Характерные особенности видов самооценки (классификация Т. Конти). Отличие самооценки от традиционной оценки персонала.

### **Тема 4 Принципы, лежащие в основе требований, предъявляемых к современным методам оценки персонала**

Методология разработки оценки работы персонала. Понятие критерия оценки персонала (простые и интегральные критерии, количественные и качественные показатели, индивидуальные особенности работника). Требования, предъявляемые к критериям оценки персонала (валидность, надежность, достаточная различительная способность). Требования, предъявляемые к оценке персонала. Основные уровни оценки (повседневная, периодическая, оценка профессиональной деятельности, исполнения обязанностей, оценка потенциала). Периодичность оценки, возможности использования оценки (обратная связь с оцениваемым персоналом с целью модификации поведения и обучения; определение перспективы и разработка совместных целей, построение кадрового прогноза, планирование карьеры). Основные подходы к оценке труда (оценка результата труда, оценка поведения, рейтинги успешности, процедуры ранжирования).

### **Тема 5 Комплексная оценка специалиста по результатам труда**

Комплексная оценка специалиста (работника): оценка непосредственно со стороны руководителя (уровень профессионализма, качество труда, эффективность труда); оценка уровня профессиональной подготовленности (знания, навыки, умения); оценка и выводы аттестационной комиссии; оценка личностных качеств. Методологические подходы к общей характеристике результатов труда. Задачи оценки результатов труда. Направления оценки труда специалистов (уровень производительности труда, показатель напряженности труда, качество труда, показатель творческой активности и повышения квалификации, оценка социально-психологических аспектов деятельности специалистов, коэффициент эффективности труда).

### **Тема 6 Оценка работы руководителей**

Направление оценки труда руководителей: оценка результатов работы подчиненного коллектива (набор количественных и качественных показателей, характеризующих выполнение заданий по объему, номенклатуре, качеству продукции, срокам выполнения работ, производительности труда и т.д.). Оценка выполнения функций по руководству коллективом (степень выполнения функций: планирования работы подразделения, подбора, расстановки и подготовки кадров, организации продуктивной деятельности работников, контроля и оценки деятельности подчиненных, стимулирования творческой деятельности подчиненных). Стимулирующая роль оценки персонала. Использование результатов деловой оценки персонала для повышения стимулирующей роли оплаты труда. Зависимость переменной части оплаты труда от результатов выполнения

производственного задания (пример корпорации "ЗМ"). Мотивационная система оценки персонала.

### **Тема 7 Методологические рекомендации по проведению оценки персонала**

Процедура проведения профессиональной оценки исполнительской деятельности работников предприятия (цель проведения оценки, подготовка руководителей и работников к процедуре оценки, принципы оценки исполнительской деятельности, использование результатов оценки исполнительской деятельности, методика проведения беседы по результатам оценки). Что должен знать об оценке результатов оцениваемый работник. Особенности оценки при подборе, приеме кадров, повышении квалификации и продвижении работников. Типичные ошибки, возникающие в результате процедуры оценки (ошибки центральной тенденции, снисходительности, высокой требовательности, эффект контраста, стереотипизации). Сравнительная характеристика ошибок, связанных с особенностями межличностных восприятий.

### **Тема 8 Современные методы оценки результатов труда**

Совершенствование форм и методов оценки персонала. Изучение современных методов оценки персонала: способ экспертной оценки (индивидуальной и групповой); экспертная оценка содержательности труда; оценка эффективности труда на основе критерия эффективности труда; оценка мотивации трудовой деятельности; оценка компетенции персонала; факторно-критериальная модель оценки сложности управленческих и инженерных работ; измерение результатов деятельности службы управления персоналом. Оценка компетенции персонала, фактора мотивации.

### **Тема 9 Организация проведения аттестации персонала**

Типы аттестации (государственного служащего, научных и научно-педагогических работников, персонала организации). Виды аттестации (по истечении испытательного срока, очередная, при продвижении по службе, при переводе на другую работу). Этапы аттестации: подготовительный, этап оценки работника и его трудовой деятельности, этап принятия решения по результатам аттестации. Разработка методических рекомендаций по проведению оценки персонала организации. Разработка целей и задач аттестации, профиля специалиста и руководителя. Разработка положения об оценке персонала (компетенции и трудового потенциала персонала, показателя результативности премирования).

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

Изучение дисциплины предполагает самостоятельное выполнение слушателями заданий по пройденному материалу.

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

##### **Вопросы для подготовки к зачету**

1. Оценка персонала как форма обратной связи в общей системе УП.
2. Роль оценки персонала в системе УЧР.
3. Преимущества современной системы оценки персонала.

4. Основопологающие принципы разработки нормативной модели оценки персонала.
5. Структура процесса оценки персонала.
6. Показатели оценки персонала.
7. Краткая характеристика методов оценки персонала зарубежных стран.
8. Краткая характеристика методов оценки персонала, разработанных в нашей стране.
9. Характеристика метода КТУ, КТВ, КОУТ, СААРТ.
10. Характеристика метода «360° - аттестация».
11. Понятие самооценки.
12. Классификация самооценки по Т. Конти.
13. Отличительная особенность самооценки.
14. Принципы оценки персонала, применяемые в рыночных условиях.
15. Требования, предъявляемые к современной системе аттестации.
16. Уровни оценки персонала.
17. Периодичность оценки персонала.
18. Функции оценки персонала.
19. Комплексная оценка персонала.
20. Деловая оценка персонала.
21. Понятие критерия оценки.
22. Требования, предъявляемые к критериям оценки.
23. Задачи, стоящие перед оценкой по результатам труда.
24. Направление оценки труда.
25. Основные направления при оценке управленческого потенциала.
26. Оценка стиля управления.
27. Оценка деловых и личных качеств руководителя.
28. Переменная часть оплаты труда как стимулирующая функция УП.
29. Взаимосвязь оценки персонала с оплатой труда.
30. Процедура проведения аттестации.
31. Что должен знать о процедуре аттестации оценщик?
32. Что должен знать о процедуре аттестации оцениваемый работник?
33. Характеристика ошибок, связанных с особенностями межличностных восприятий.
34. Ошибки, вызванные предубежденностью.
35. Перспективный подход к преодолению ошибок.
36. Суть мотивационной системы оценки персонала.

#### *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	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



## 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 7.1. Основная литература

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

### 7.2. Дополнительная литература

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

### 7.2. Интернет-ресурсы

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

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

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

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

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

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

### 7.3. Иные источники

Методические материалы по дисциплине, размещенные в Виртуальном классе ДО ВАВТ

## 8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

Слушатели Академии обеспечиваются доступом к следующим ресурсам:

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

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


<p>стран и территорий / главные материалы / статьи и интервью 8000 первых лиц. Ежедневно тысяча новостей, полный текст на русском языке. Миллионы сюжетов информагентств и деловой прессы за 15 лет. Интернет-сервисы по отраслям и странам. Polpred.com открыт со всех компьютеров библиотеки и внутренней сети. Ссылка "Доступ из дома" в "шапке" polpred.com видна с ip-адресов библиотеки.</p>	<p>сайте <a href="http://www.polpred.com">www.polpred.com</a>, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.</p>
--	--



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

Факультет международного бизнеса

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



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
«Управление мотивацией персонала»

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

Специализация: «Управление человеческими ресурсами»

Форма обучения: очная, программа субботнего дня

Москва 2018

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

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

## СОДЕРЖАНИЕ

	стр
1. Цель и задачи дисциплины .....	5
2. Планируемые результаты обучения дисциплины .....	5
3. Объем дисциплины .....	7
4. Структура и содержание дисциплины .....	7
4.1. Структура дисциплины .....	7
4.2. Содержание дисциплины .....	8
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине .....	9
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине .....	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 «Обучение и развитие персонала» предназначена для слушателей программы «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)».

**Основной целью дисциплины** является приобретение слушателями программы MBA необходимых знаний и умений в сфере управления мотивацией персонала предприятий и организаций.

### 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-8 Владение методами общения с подчиненными, начиная с приема на работу и заканчивая поведением в группе, мотивацией и управлением конфликтами.	методов оценки эффективности системы мотивации и стимулирования, методов анализа конкурентоспособности и оценки эффективности политики оплаты труда в организации и умение применять на практике	разрабатывать и внедрять политику мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач	определения социально-экономической эффективности системы и технологии управления персоналом и использования результатов расчета для подготовки решений в области оптимизации функционирования системы управления персоналом, или отдельных ее подсистем;
	ПСК-9 - умением применять знания и навыки командообразования и работы в	понятие команды, типы команд; закономерности и принципы командообразования	организовывать командное взаимодействие для решения различных	методами сплочения группы для повышения ее эффективности;



	команде.	я; составляющие процесса командообразовани я; социально- психологическую структуру команды; технологии формирования эффективных команд; механизмы управления деятельностью команды; проблемы управления коллективом;	задач; использовать теоретические знания для формирования команды; создавать эффективную команду; формировать взаимоотноше ния в коллективе, корпоративну ю этику;	технологиями командообразова ния.
--	----------	--	--	---

### 3. Объем дисциплины

Таблица 2.

Вид учебной работы	Всего часов
<b>Контактная работа слушателя с преподавателем (всего)</b>	<b>28</b>
Лекции	16
Практические занятия	12
<b>Самостоятельная работа (всего)</b> работа с литературой, выполнение домашних заданий	<b>80</b>
Вид итоговой аттестации	Экзамен
<b>Общая трудоемкость, час</b>	<b>108</b>
<b>Общая трудоемкость, зачет. един.</b>	<b>3</b>

### 4. Структура и содержание дисциплины

#### 4.1. Структура дисциплины

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	Управление мотивацией персонала	ПСК -8	16	12	80	
	<b>ВСЕГО:</b>	<b>108</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>80</b>	<b>зачет</b>

#### 4.2. Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
1. Управление мотивацией персонала	Трудовая мотивация: понятие, система, виды. Механизм трудовой мотивации и его основные компоненты. Мотивация как социальный институт. Традиционные и современные теории мотивации работников. Система мотивации и ее влияние на социально-трудовые отношения в организации. Ресурсы мотивации. Материальная мотивация: виды, элементы, подходы реализации. Современные тенденции в мотивации труда работников. Модели и инструменты диагностики уровня трудовой мотивации работников. Удовлетворенность трудом и организационная вовлеченность персонала.

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

Изучение дисциплины предполагает самостоятельное выполнение слушателями заданий по пройденному материалу.

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

##### Вопросы для подготовки к зачету

1. Мотивация в системе корпоративного управления и социальной политики организации.  
Институциональный ракурс мотивационного процесса (мотивация как социальный институт).
2. Понятие мотивации и мотива. Классификация мотивации. Параметры и виды мотивации.
3. Основные подходы к структурированию системы мотивации. Структура трудовой мотивации.
4. Внутрличностные теории мотивации: теория «ХУ», теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория потребностей К. Альдорфера, теория мотивационных потребностей Д. МакКлелланда, теория двух факторов Ф. Херцберга.
5. Процессуальные теории мотивации: теория трудовой мотивации Д. Аткинсона, теория справедливости С. Адамса, теории мотивации Б. Скиннера и В. Врума, модель мотивации Лоулера-Портера.
6. Новая парадигма управления организационной мотивацией работников: концепция партисипативного управления, теория контроля и теория представительства В. Оучи, концепция социально ответственного и этического менеджмента, управление знаниями и талантами в организации, самоконцепция Б. Шамира.
7. Функции управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности персонала

- организации. Технология формирования системы мотивации работников.
8. Модели мотивации персонала в системе факторов внешних и внутренних регуляторов. Государственный, корпоративный, индивидуальный и групповой уровни регулирования мотивационных процессов.
  9. Организационная структура и организационная культура как факторы трудовой мотивации работников.
  10. Типология ресурсов мотивации и стимулов. Мотивация организацией и содержанием трудовой деятельности персонала предприятия.
  11. Материальная мотивация: виды, элементы, подходы реализации.
  12. Основные мотивационные характеристики работников поколения «Y». Современные тенденции в мотивации труда работников.
  13. Мотивация персонала государственных организаций: содержание, основные и отличительные характеристики.
  14. Специфика структуры трудовой мотивации государственных служащих: социологический аспект
  15. Традиционные и современные модели и инструменты диагностики уровня трудовой мотивации работников: характеристики, возможности и ограничения.
  16. Понятие, механизм и элементы «удовлетворенности трудом» и «организационной вовлеченности» персонала
  17. Оценка эффективности системы мотивации персонала: уровни, подход, инструменты и методы.
  18. Мотивационный аудит как инновационное средство социальной диагностики.
  19. Возможности социологии в разработке программ построения и оптимизации системы мотивации персонала организации.
  20. Технология проведения социологического исследования в сфере трудовой мотивации.

### ***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	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

## 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 7.1. Основная литература

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

### 7.2. Дополнительная литература

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

### 7.2. Интернет-ресурсы

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

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

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

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

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

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

### 7.3. Иные источники

Методические материалы по дисциплине, размещенные в Виртуальном классе ДО ВАВТ

## 8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

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

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

Слушатели Академии обеспечиваются доступом к следующим ресурсам:

<p><b>Электронная библиотека ZNANIUM.COM</b></p> <p>Содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны). Для доступа с других точек необходимо самостоятельно пройти регистрацию на сайте <a href="http://www.znanium.com">www.znanium.com</a>, воспользовавшись</p>
--	---

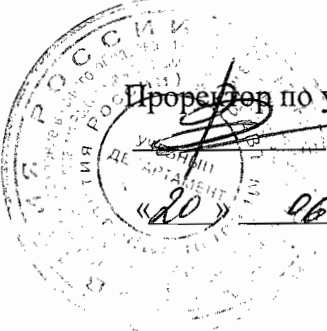
<p>формируется с учетом всех изменений образовательных стандартов и включает учебники, учебные пособия, УМК, монографии, авторефераты, диссертации, энциклопедии, словари и справочники, законодательно-нормативные документы, специальные периодические издания и издания, выпускаемые издательствами вузов.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

<p>Миллионы сюжетов информагентств и деловой прессы за 15 лет. Интернет-сервисы по отраслям и странам. Polpred.com открыт со всех компьютеров библиотеки и внутренней сети. Ссылка "Доступ из дома" в "шапке" polpred.com видна с ip-адресов библиотеки.</p>	<p>к академическому Wi-Fi.</p>
--	--------------------------------

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

Факультет международного бизнеса

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



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
«Личная эффективность HR-менеджера»

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

Специализация: «Управление человеческими ресурсами»

Форма обучения: очная, программа субботнего дня

Москва 2018

Разработчик программы: Н.В. Виттенбек

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

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

доктор экономических наук, профессор кафедры

международной торговли и внешней торговли ВАВТ



## СОДЕРЖАНИЕ

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

### 1. Цель и задачи дисциплины

Учебная дисциплина «Обучение и развитие персонала» предназначена для слушателей программы «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)».

**Основной целью дисциплины** является приобретение слушателями программы MBA необходимых знаний и умений в сфере повышения личной эффективности менеджеров по управлению человеческими ресурсами предприятий и организаций.

### 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-7 - владением эффективными бизнес-коммуникациями, умением применять различные методы и технические средства, повышающие эффективность коммуникаций;	основ делового общения; характеристик профессии - менеджера; основных функций менеджера и роли менеджера; требования к профессиональной компетенции менеджера, профессиональные и психологические требования к личности менеджера; проблем межкультурной коммуникации;	передавать знания и опыт, контролировать процессы самообучения и взаимоподдержки и работников, целенаправленно и систематически повышать уровень знания работников;	разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде, владеть навыками психической саморегуляции;

### 3. Объем дисциплины

Таблица 2.

Вид учебной работы	Всего часов
<b>Контактная работа слушателя с преподавателем (всего)</b>	<b>36</b>
Лекции	8
Практические занятия	28
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>	<b>108</b>
работа с литературой, выполнение домашних заданий	
Вид итоговой аттестации	Экзамен
<b>Общая трудоемкость, час</b>	<b>144</b>
<b>Общая трудоемкость, зачет. един.</b>	<b>4</b>

#### 4. Структура и содержание дисциплины

##### 4.1. Структура дисциплины

Таблица 3.

№ темы	Наименование раздела дисциплины	Количество часов				Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Семестр 2 Компетенции	Виды учебной работы (в акад. часах)			
			Л	ПЗ	СР	
1	Личная эффективность HR-менеджера	ПСК-8	8	28	108	
	<b>ВСЕГО:</b>	<b>144</b>	<b>8</b>	<b>28</b>	<b>108</b>	<b>экзамен</b>

##### 4.2. Содержание дисциплины

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
1. Личная эффективность HR-менеджера	<p>Теоретико-методологические основы личной эффективности.</p> <p>Характеристика и особенности умственного труда.</p> <p>Технологии личной эффективности.</p> <p>Организация личной работы и делегирование полномочий.</p> <p>Управление временем.</p> <p>Коммуникации руководителя и проведение деловых совещаний.</p> <p>Сохранение здоровья как резерв трудоспособности.</p> <p>Гигиена умственного труда и психологическая подготовка к управленческой деятельности.</p>

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

### **дисциплине**

Изучение дисциплины предполагает самостоятельное выполнение слушателями заданий по пройденному материалу.

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

### **Вопросы для подготовки к зачету**

1. Технология выбора стратегий и тактик в переговорном процессе.
2. Стили переговоров. Основные методы ведения переговоров.
3. Особенности проведения международных переговоров.
4. Выбор модели ведения переговоров: торг или сотрудничество. Стратегия "мягкой" и "жесткой" позиции.
5. "Стандартные" и "нестандартные" переговоры.
6. Статусные переговоры.
7. Культура речи и эффективность общения. Концепты культуры речи: "успешность общения", "эффективность общения", "оптимальный результат общения", "прагматический эффект коммуникативного взаимодействия.
8. Значение вербальной и невербальной информации.
9. Тактика завершения переговорного процесса.
10. Методы завершения переговоров.
11. Заключительные документы переговоров.
12. Подготовка документов.
13. Критерии оценки результатов переговоров.
14. Правила кооперации Г. Грайса. Барьеры в коммуникации.
15. Значение вербальной и невербальной информации.
16. Основные характеристики менеджера.
17. Сущность профессии менеджер и требования, предъявляемые к ней.
18. Обязанности успешного менеджера.
19. Разделение труда менеджеров. Горизонтальное и вертикальное разделение труда в отечественной теории и практике. Вертикальное разделение менеджеров: высший, средний и низший уровень.
20. Три группы управленческих кадров - руководители, специалисты, служащие. Разделение на функциональных, генеральных, линейных и аппаратных менеджеров по К.Хэйлсу.
21. Характеристика ролей по Г. Минцбергу: межличностные, информационные связанные с принятием решений.
22. Качества современного менеджера: физические, личностные, интеллектуальные и способности.
23. Требования к профессиональной компетенции менеджеров: искусство управления, способность работать с людьми и управлять самими собой.
24. Требования, предъявляемые к менеджерам в разных странах. Структура деятельности менеджера и ее характеристики.
25. Горизонтальное разделение труда менеджеров по ключевым сферам деятельности: персонал, производство, НИР, маркетинг, финансы.
26. Роль межкультурной коммуникации в условиях глобализации экономических, политических культурных контактов.
27. Сферы приоритетного развития межкультурной коммуникации.
28. Контекст и коммуникация. Правила коммуникации как система поведенческих паттернов.
29. Специфика коммуникации в контексте бизнеса.

30. Международный бизнес как форма межкультурной коммуникации.
31. Деловой протокол: назначение встречи, приветствие и знакомство, формальности, коммуникационные стили.
32. Различия в использовании времени в деловых контактах. Ведение деловых переговоров: культурная обусловленность различных стратегий.
33. Профессиональный потенциал менеджера, его структура. Знания, умения и навыки, определяющие управленческую подготовленность к эффективному решению управленческих задач.
34. Профессионально-психологическая подготовленность как важный элемент управленческой деятельности.
35. Значение способностей в управленческой деятельности, их влияние на знания, умения, интеллект и личностные качества менеджера.
36. Общие и специальные категории способностей.
37. Качественные и количественные аспекты способностей. Личность – способности - деятельность.
38. Основные «измерения» управленческой деятельности.
39. Структура способностей: функционально-деятельностная и структурно-психологическая.
40. Управленческие способности, функции способностей.
41. Личностные качества эффективного менеджера как основа профессиональных знаний и умений.
42. Коммуникабельность, культура речи, правила общения с людьми.
43. Умение разбираться в людях: невербальные компоненты общения - жесты, мимика, интонация голоса, поза.
44. Имидж руководителя, работа над собой - психологическая тренировка.

Знания, умения и навыки слушателя на экзамене оцениваются:

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

решение. Учебные достижения в семестровый период и результаты текущего контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом	навыками и приемами их выполнения. Учебные достижения в семестровый период и результаты текущего контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом	(удовлетворительную) степень овладения программным материалом	
---	---	--	--

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

### **7.1. Основная литература**

1. Кукушкина В.В. Введение в специальность. Менеджмент: Учебник / Кукушкина Вера Владимировна; Рец. В.И.Кантор, А.П.Гарнова. - М.: ИНФРА-М, 2012 - 252с. <http://znanium.com/bookread2.php?book=347242> (дата обращения: 27.08.2016). - Режим доступа: ограниченный по логину и паролю
2. Опыт менеджера: Учебное пособие / К. Ховард, Э.М. Коротков. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013 - 224 с. // ЭБС Znanium.com/. -
3. Основы личной конкурентоспособности менеджера: Учебное пособие / С.Д. Резник, А.А. Сочилова; Под ред. С.Д. Резника. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014 - 224с // ЭБС Znanium.com/. - URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=428621> (дата обращения: 27.08.2016). - Режим доступа: ограниченный по логину и паролю

### **7.2. Дополнительная литература**

1. Горкина, М.Б. Пять шагов от менеджера до PR-директора [Электронный ресурс] / М.Б. Горкина. — 2-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2014 — 220 с. // ЭБС Znanium.com/. - URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=519315> (дата обращения: 27.08.2016). - Режим доступа: ограниченный по логину и паролю
2. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: Монография/Кибанов А. Я., Митрофанова Е. А., Коновалова В. Г., Чуланова О. Л. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016 - 156 с. // ЭБС Znanium.com/. - URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=503658> (дата обращения: 27.08.2016). - Режим доступа: ограниченный по логину и паролю
3. Управление персоналом: деловая карьера / С. И. Сотникова. - М. : ИНФРА-М : РИОР, 2016

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

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

Академия располагает материально-технической базой, соответствующей действующим санитарно-техническим нормам и обеспечивающей проведение всех видов

теоретической и практической подготовки, предусмотренных рабочей программой дисциплины, а также эффективное выполнение диссертационной работы. Дисциплина обеспечена электронным курсом лекций (электронный учебник, видеолекции, система взаимодействия с преподавателем, система контроля знаний).

Слушатели Академии обеспечиваются доступом к следующим ресурсам:

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

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