

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

Алтайский филиал РАНХиГС
Институт бизнеса и делового администрирования РАНХиГС

**АННОТАЦИИ
И РАБОЧИХ ПРОГРАММ ДИСЦИПЛИН**

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
профессиональной переподготовки**

**«Мастер делового администрирования –
Master of Business Administration (MBA)»**

Барнаул, 2023

Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»

1. Наименование дисциплины (модуля): Формирование команды
2. Автор/составитель/разработчик: Короткова А.А., к.соц.н., доцент кафедры психологии и социологии управления Алтайского филиала РАНХиГС.
3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.
4. Цель освоения модуля - формирование у слушателей навыков в области организации командной работы и использования инструментов эффективной командной работы.
5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	Лидерство и управление командой	Построение команды (классификация команд, отличия команды от коллектива, признаки командной работы) Социально-психологические упражнения на установление контакта в команде, взаимодействие, лидерство.
2	Принципы и подходы к построению команд	Методические подходы к построению команд в современной управленческой практике, определение командных ролей, этапы командной работы, оценка эффективности командной работы. Тестирование на определение командных ролей. Социально-психологические упражнения направленные на уточнение цели командной деятельности, распределение задач в команде, выявление основных ошибок командной коммуникации и способов их избегания.
3	Инструменты повышения эффективности командной работы	Философия эффективного командного совещания, определение цели совещания, выбор вида и формы проведения совещания, фасилитационные технологии в процессе проведения совещания, резюмирование как итог командного совещания.

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации
 - текущий контроль: дискуссия, кейсы;
 - промежуточная аттестация: зачет (кейс).
7. Основная литература
 - Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов Москва: Издательство Юрайт, 2023 <https://urait.ru/viewer/psihologiya-upravleniya-personalom-510873#page/1>
 - Мансуров, Р. Е. Настольная книга директора по персоналу: практическое пособие / Р. Е. Мансуров. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 384 с. — (Профессиональная практика). — ISBN 978-5-534-08165-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510849>
 - Корниенко, В. И. Командообразование: учебник для вузов / В. И. Корниенко. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 291 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14723-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/520204>

Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»

1. Наименование дисциплины (модуля): Управленческая экономика

2. Автор/составитель/разработчик: Чеканский А.Н., д.э.н., профессор, декан факультета стратегического управления ИБДА РАНХиГС.

3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.

4. Цель освоения модуля - достижение следующих результатов образовательных результатов:

Слушатель должен:

- знать основные понятия, взаимосвязи и методы микроэкономического анализа
- знать основные подходы к количественному анализу рыночного спроса;
- знать модели поведения экономических агентов и рынков;
- знать основные макроэкономические модели;
- знать основные концепции и теоретические подходы к анализу макроэкономического равновесия;
- уметь анализировать основные закономерности формирования рыночного спроса;
- уметь оценивать параметры рыночного спроса и показатели его эластичности;
- владеть навыками использования основных подходов к количественному анализу рыночного спроса;
- владеть навыками выбора оптимальных моделей поведения на рынке;
- владеть навыками использования инструментов эффективного ценообразования;
- владеть навыками применения аппарата теории игр для разработки стратегических решений в конкурентной среде;
- владеть навыками использования макроэкономического анализа и прогнозирования;
- владеть навыками своевременной реакции на изменения макроэкономической среды.

5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	Предмет управленческой экономики. Микроэкономика и макроэкономика. Производственные возможности общества. Альтернативная стоимость благ.	Принцип рационального поведения. Типы экономических систем. Блиц-опрос и обсуждения.
2	Спрос и величина спроса. Закон спроса. Эффекты дохода и замещения. Неценовые детерминанты спроса. Индивидуальный и рыночный спрос. Предложение и факторы его определяющие. Рыночное равновесие. Понятие эластичности. Эластичность спроса по цене. Факторы, воздействующие на ценовую эластичность спроса. Эластичность спроса и выручка продавцов. Перекрестная эластичность спроса. Эластичность спроса по доходу. Эластичность предложения. Использование концепции эластичности в ценообразовании. Распределение налогового бремени при разной эластичности спроса и предложения.	Кейс: «Фонарики». Кейс: «Факс» Деловая игра: «Аграрный вопрос» Практическая задача: «Опрос фактических покупателей» Решение задач
3	Количественная теория полезности, общая и предельная полезность. Оптимум потребителя. Аксиомы порядковой теории полезности. Кривые безразличия и бюджетные ограничения. Оптимум потребителя. Выведение кривой спроса на базе порядковой теории полезности. Избыток потребителя.	Практические задачи на расчет и анализ выбора потребителя. Практическая задача: «Нерациональный потребительский выбор».
4	Фирма и ее цели. Факторы производства,	Экономические и бухгалтерские издержки. Виды

	производственная функция. Закон изменяющихся пропорций. Закон убывающей предельной производительности.	экономических издержек. Издержки в краткосрочном и долгосрочном периодах. Решение и обсуждение практических задач. Кейс: «Шестёрочка».
5	Понятие рыночной структуры. Признаки совершенной конкуренции. Максимизация прибыли. Определение объема выпуска конкурентной фирмой, максимизирующей прибыль. Решения фирмы о прекращении и продолжении выпуска при наличии убытков в краткосрочном периоде	Предложение конкурентной фирмы в краткосрочном и долгосрочном периодах. Рыночное предложение и рыночное равновесие в коротком и длительном периодах. Избыток производителя. Решение и обсуждение практических задач.

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

- текущий контроль: опрос, практическое задание, кейсы, дискуссия;
- промежуточная аттестация: экзамен (тест).

7. Основная литература

- Н. Мэнкью, М. Тейлор Микроэкономика. - Питер, 2019.
- Н. Мэнкью, М. Тейлор. Экономикс 2-е издание. Питер, 2016
- Мэнкью Н., Тэйлор М. Макроэкономика. Питер, 2016
- Ивашковский С.Н. Экономика для менеджеров: Микро- и макроуровень. – М.: ИД «Дело», 2017 г. Режим доступа: ЭБС "IPRbooks" <http://www.iprbookshop.ru/51132.html>.

Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки

«Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»

1. Наименование дисциплины (модуля): Правовая среда бизнеса

2. Автор/составитель/разработчик: Чесноков А.А., к.ю.н., доцент кафедры частного права Алтайского филиала РАНХиГС; Минкина Н.И., к.ю.н., доцент кафедра частного права Алтайского филиала РАНХиГС; Вишневская Н.В., ООО «Юридическое сообщество «Аргумент»», директор, доцент кафедры частного права Алтайского филиала РАНХиГС; Сандаковский А.А., доцент кафедры частного права Алтайского филиала РАНХиГС, ООО «Сандаковский и партнеры», директор; Чугунцов Т.В., доцент кафедры частного права Алтайского филиала РАНХиГС, ООО «Авизо», директор.

3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.

4. Цель освоения модуля состоит в выработке навыков применения действующего законодательства в практической деятельности руководителей с целью создания благоприятной среды развития бизнеса, а также преодоления конфликтных ситуаций в отношениях с контрагентами, контрольно-ревизионными и правоохранительными органами.

Слушатель должен:

Знать:

1. особенности законодательства, устанавливающего правовое положение и порядок деятельности юридических лиц;
2. правовые основы использования персонала коммерческих и некоммерческих организаций;
3. договорную деятельность организации, обеспечивающую отсутствие у нее убытков и конфликтов с партнерами по бизнесу.

Уметь:

1. использовать правовые знания для достижения поставленных целей;
2. работать с источниками права, в том числе в конфликтных ситуациях.

Владеть:

1. навыками применения действующего законодательства;
2. с учетом особенностей организационно-правовой формы организации;

3. для формирования персонала и имущественной базы организации;
 4. составления и исполнения имущественных договоров.
5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	Понятие и структура российской правовой системы, ее взаимодействие с иностранными юрисдикциями. Национальные источники и формы права, особенности правовой идеологии и правоприменительной практики в сфере правового регулирования бизнеса.	
2	Вопросы создания, жизненного цикла и ликвидации фирмы, корпоративного взаимодействия участников бизнеса. Основы правового регулирования банкротства организаций.	Формирование эффективной организационно-правовой среды хозяйственной деятельности. Минимизация рисков, возникающих при конфликтах с партнерами.
3		Правовой статус контролирующего должника лица. Основания привлечения к субсидиарной ответственности контролирующего должника лица. Особенности рассмотрения споров о привлечении к субсидиарной ответственности контролирующего должника лица. Обстоятельства, подлежащие доказыванию в делах о привлечении к субсидиарной ответственности. Оспаривание сделок должника как основание привлечения к субсидиарной ответственности. Пределы субсидиарной ответственности.
4		Организация эффективной договорной и претензионной работы в организации. Типичные ошибки при заключении, исполнении и расторжении предпринимательских договоров (подряд, аренда, поставка и др.). Механизмы минимизации рисков, связанных с контрагентами. Источники информации о контрагентах. Внедрение элементов комплаенса в договорную работу. Обеспечение внешнеэкономической деятельности в современных условиях.
5	Налоговая система России, действующие налоговые режимы, льготы.	Способы оптимизации налогообложения и минимизации случаев привлечения к налоговой ответственности.
6	Нормы трудового законодательства по оформлению наемных и заемных отношений. Разграничение трудовых и гражданско-правовых договоров. Использование действующего трудового законодательства по управлению трудовыми ресурсами для целей создания организации	Особенности привлечению к труду на основе гражданско-правовых договоров, в том числе в рамках заемного труда. Оформление и прекращение трудовых отношений с работниками. Типичные ошибки и нарушения Трудового кодекса Российской Федерации.
7		Взаимодействие организации с контролирующими органами, защита нарушенных прав и законных интересов предпринимателя, риск-ориентированный подход в планировании деятельности.

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации
- текущий контроль: дискуссия, тест, опрос;
 - промежуточная аттестация: экзамен (тест).
7. Основная литература
- Банкротство и финансовое оздоровление субъектов экономики : монография / А. Н. Ряховская [и др.] ; под редакцией А. Н. Ряховской. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 153 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-11475-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/516160>.
 - Газизуллин, Р. И. Правовая концепция социальной ответственности бизнеса / Р. И. Газизуллин. — Москва, 2022 : Статут. — 162 с. — ISBN 978-5-8354-1869-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/126403.html>.
 - Коммерческое право : учебник для вузов / Е. А. Абросимова [и др.] ; под общей редакцией Е. А. Абросимовой, В. А. Белова, Б. И. Пугинского. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 590 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14231-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/468091>.
 - Морозов, Г. Б. Правовое регулирование предпринимательской деятельности / Г. Б. Морозов. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 457 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13130-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/514995>.
 - Шашкова, А. В. Предпринимательское право / А. В. Шашкова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 247 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01005-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/470721>.

Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»

1. Наименование дисциплины (модуля): Финансовые рынки
2. Автор/составитель/разработчик: Троценко М.А., начальник Управления дистанционной работы с клиентами Инвестиционного Банка БКС Премьер.
3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.
4. Цель освоения модуля - достижение следующих образовательных результатов:
 Слушатель должен:
 - Представлять устройство и принципы работы финансовых рынков;
 - Понимать закономерности формирования глобальной финансовой сферы;
 - Знать принципы взаимодействия финансовых рынков в национальной и мировой экономике;
 - Знать условия и возможности взаимодействия бизнеса с финансовыми институтами и рынками.
 - Уметь анализировать информацию и оценивать положение дел на финансовом рынке;
 - Уметь оценивать возможности привлечения денежных ресурсов с финансового рынка;
 - Уметь анализировать динамику показателей кредитного рынка и рынка ценных бумаг;
 - Владеть навыками оценки вариантов привлечения финансовых ресурсов;
 - Владеть навыками использования финансовых инструментов для инвестирования;
 - Владеть навыками оценки поведения финансовых показателей в целях прогнозирования их изменений.
5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	Понятие современного финансового рынка как организованной глобальной системы	

	движения денежных ресурсов. Соотношение категорий денег, кредита и финансов как взаимосвязанных способов формирования и использования денежных ресурсов в экономике. Деньги в мировом интеграционном процессе.	
2	Устройство и принципы действия современных финансовых систем и рынков: соотношение государства и рынка в разных финансовых системах. Положение бизнеса в финансовой системе. Понятие структуры капитала и стоимости бизнеса. Стоимость облигации, стоимость акции. Цикличность динамики биржевого рынка – взаимодействие запасов и потоков.	Деловая игра «Акции компании Дельта»
3	Составные элементы финансового рынка – эмитенты, инвесторы, финансовые учреждения и институты, государственные регуляторы. Специфика первичного размещения, депозитарные расписки. Индексы, рейтинги.	Деловая игра
4	Бизнес в мировой финансовой среде. Платежный баланс и принципы его равновесия. Международное движение капитала. Мировые активы и долги. Страны-кредиторы и должники в глобальной экономике.	Практикум «Изменение платежного баланса»
5	Валютный курс. Принципы формирования валютного курса – платежный баланс, темпы роста, инфляция, ставки процента, цены активов, цены нефти, металлов и золота. Рубль и доллар, доллар и евро – принципы курсовых соотношений. Мировые резервные валюты – настоящее и будущее.	Практикум «Изменение валютных курсов»
6	Антикризисная политика. Действия Центрального банка и Казначейства. Обязательные резервы, ставки рефинансирования, операции на открытом рынке.	Денежная масса и ее регулирование. Денежный мультипликатор

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

- текущий контроль: тест, деловая игра, практическое задание;
- промежуточная аттестация: зачет (тест).

7. Основная литература

- Питер Сталкер. Мировые финансы. М. «Книжный Клуб Книговек». 2013
- Международные кредитные и валютно-финансовые отношения. /Под ред. Красавиной Л.Н. М., «Юрайт». 2018.
- Николаева Т.П. Теория финансов [Электронный ресурс]: Учебное пособие. Москва: Евразийский открытый институт, 2011. Режим доступа: ЭБС "IPRbooks". <http://www.iprbookshop.ru/10869>
- Финансы [Электронный ресурс]: учебник / А. С. Нешиной. Дашков и К, 2015. http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=61066

**Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки
«Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»**

1. Наименование дисциплины (модуля): Общий менеджмент
2. Автор/составитель/разработчик: Гапоненко А.Л., д.э.н., профессор, зав. кафедрой менеджмента ИБДА РАНХиГС, заслуженный деятель науки РФ, действительный член РАЕН
3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.
4. Цель освоения модуля - достижение следующих результатов образовательных результатов:

Слушатель должен:

Знать:

- основные принципы управления;
- связующие процессы и функции (планирование, организация, руководство, контроль).

Уметь:

– применять полученные знания для управления собой, управления организациями, управления ресурсами (прежде всего человеческими).

Владеть навыками:

- использования полученных знаний для создания системы эффективного управления организацией;
- анализа конкретных ситуаций (кейсов);
- использования знаний для активного изучения и практического освоения как зарубежного, так и отечественного опыта делового администрирования.

5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	Сущность и система менеджмента. Менеджмент как модель управления. Кросс-культурные аспекты менеджмента. Менеджмент как наука и искусство. Менеджер и власть. Менеджер как профессионал. Эффективность менеджера. Понятие стиля руководства. Концепция «решетки менеджера». Эффективность стилей и жизненный цикл организации. Эффективность стилей и качество персонала. Ситуационный стиль.	
2	Сущность эффективности в менеджменте. Состояние и перспективы управленческой эффективности. Можно ли научиться эффективности. Навыки управления собой. Навыки управления другими.	Концепция ролевого поведения. Роли менеджеров. Концепция управленческих ролей Г.Минцберга. Роли в межличностной сфере. Коммуникационные роли. Роли в принятии решений. Конкретная ситуация «Менеджер, забывший о себе».
3	Определение организации. Механистические и органические организации. Открытые и закрытые организации. Модель бюрократической организации. Жизненный цикл организации. Понятие и структура внешней среды организации.	Структура макросреды. PEST-подход. Стратегический бизнес – тренды. Структура микросреды. Модель пяти сил конкуренции. Отраслевой анализ и стратегические сценарии. Конкретная ситуация «Компания на стадии роста».
4	Базовые типы деловых организаций.	Особенности структурной эволюции.

	Основные характеристики предпринимательской и профессиональной организации. Процесс развития деловой организации. Основные подтипы деловых организаций. Понятие организационной структуры. Проектирование структуры. Организационная иерархия. Линейно-функциональная структура. Матричная структура. Дивизиональная и проектная структуры.	Практикум «Выбор организационной структуры».
5	Понятие организационной культуры. Культура организации как корпоративная культура. Сильная и слабая корпоративная культура. Формальные основания корпоративной культуры. Управление корпоративной культурой.	Практикум «Как формировать сильную корпоративную культуру».
6	Необходимость изменений в организации. Внешние факторы изменений. Внутриорганизационные факторы изменений.	Модели и программы изменений. Социальные и политические аспекты изменений. Конкретная ситуация «Внедрение ИС».
7	Вызовы XXI столетия в менеджменте. Феномен глобализации и профессионализации менеджмента. Кросс-культурные факторы. Парадигма изменений. Новый тип менеджера. Навыки управления временем и стрессами. Навыки определения личностных ценностей и целей.	Навыки самомотивации, самоорганизации и саморазвития. Навыки управления мышлением Навыки влияния. Навыки мотивации и тренерства. Навыки эффективного общения. Навыки управления командами. Навыки управления и руководства. Навыки обучения. Деловая игра «Управляем своим временем».

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

- текущий контроль: тест, опрос;
- промежуточная аттестация: экзамен (тест).

7. Основная литература

- Брайан Трейси. Цель – абсолютное лидерство. – М.: ИНТЕРЭКСПЕРТ, 2014.

**Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки
«Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»**

1. Наименование дисциплины (модуля): Финансовый и управленческий учет

2. Автор/составитель/разработчик: Соколова Г.Н., д.э.н., профессор кафедры количественных методов в менеджменте ИБДА РАНХиГС.

3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.

4. Цель освоения модуля - достижение следующих результатов образовательных результатов:

Слушатель должен:

Знать:

- основные принципы бухгалтерского (финансового) учета и базовые общепринятые правила ведения бухгалтерского учета активов, обязательств, капитала, доходов, расходов в организациях (предприятиях);
- систему сбора, обработки, подготовки информации финансового характера;

- проблемы, решаемые бухгалтерами финансового учета в процессе формирования информации для характеристики состояния и изменений основного и оборотного капитала, собственных и заемных источников финансирования активов предприятия, доходов, расходов, порядок формирования финансового результата движения финансовых потоков за отчетный год, а также взаимосвязь бухгалтерского учета с налоговым учетом;

- сущность, особенности и критерии бухгалтерского управленческого учета; общие принципы его построения;

- методы и способы организации учета состояния и использования ресурсов предприятия в целях управления хозяйственными процессами и результатами деятельности;

- систему сбора, обработки и подготовки информации по предприятию и его внутренним подразделениям;

- проблемы, решаемые бухгалтерами-аналитиками в процессе реформирования информации, полезной для принятия управленческих решений.

Уметь:

- использовать систему знаний о принципах бухгалтерского (финансового) учета для разработки и обоснования учетной политики предприятия;

- решать на примере конкретных ситуаций вопросы оценки, учетной регистрации и накопления информации финансового характера с целью последующего ее представления в бухгалтерских финансовых отчетах;

- применять в процессе работы новый план счетов бухгалтерского учета и его модификаций в виде рабочих планов счетов отдельных организаций, как составной части их учетной политики;

- использовать систему знаний о принципах бухгалтерского и управленческого учета для систематизации данных о производственной оценке себестоимости производственной продукции и определения оценке себестоимости производственной продукции и определения прибыли;

- решать на примере конкретных ситуаций проблемы оценки эффективности производства и сбыта новых изделий, работ, услуг, изменения объема и ассортимента продукции, капитальных вложений, управления затратами с помощью различного вида смет и систем бюджетирования.

Владеть навыками:

- использования информации финансового учета в процессе принятия решений;

- взаимосвязки финансового, управленческого и налогового учета в процессе подготовки информации для многочисленных пользователей (внутренних и внешних, включая налоговые службы);

- использования информации бухгалтерского управленческого учета;

- формирования и использование внутренней отчетности и ее взаимосвязи с бухгалтерской (финансовой) отчетностью.

5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	Общие положения о денежной системе, наличных и безналичных расчетах. Учет денежных средств в кассе. Порядок организации учета, первичные документы. Синтетический и аналитический учет на счете «Кассы» и субсчетах: «Касса организации», «Операционная касса» и «Денежные документы», учет подотчетных сумм. Учет денежных средств на расчетных и других счетах в банках. Принципы учета и оценки дебиторской и	Учет расчетов с поставщиками и подрядчиками. Виды расчетов, отражаемые на сч. 60, метод начисления при отражении операций на сч. 60, порядок учета авансов полученных. Учет расчета с покупателями и заказчиками. Порядок аналитического учета на сч. 6 Учет расчетов по авансам выданным. Особенности учета факторинговых и бартерных операций, расчетов с использованием векселей (выданных, полученных). Учет расчетов по претензиям. Учет расчетов с учредителями, акционерами, государственными и муниципальными органами.

	<p>кредиторской задолженности. Формы расчетов. Сроки расчетов. Исковая давность. Система счетов по учету расчетов с дебиторами и кредиторами. Учет резерва сомнительных долгов.</p> <p>Учет кредитов банка, займов и процентов за пользование заемными средствами.</p> <p>Учет расчетов с бюджетом по налогам и другим платежам. Виды налогов, источники уплаты. Особенности учета НДС по бартерным операциям.</p> <p>Инвентаризация денежных средств, расчетов с дебиторами и кредиторами, других статей баланса (документальная инвентаризация).</p>	<p>Учет межбалансовых расчетов с дочерними (зависимыми) обществами и внутрибалансовых расчетов с филиалами, представительствами и другими подразделениями предприятия, выделенными на отдельный баланс.</p> <p>Учет расчетов с внебюджетными фондами.</p> <p>Учет расчетов по имущественному и личному страхованию.</p>
2	<p>Правовые и экономические основы инвестиционной деятельности, осуществляемой в форме капитальных вложений.</p> <p>Состав и классификация капитальных вложений.</p> <p>Принципы учета капитальных вложений.</p> <p>Учет затрат на капитальное строительство: строительных и монтажных работ при подрядном и хозяйственном способах их производства; приобретение оборудования, инструмента и инвентаря; прочих капитальных работ и затрат.</p>	<p>Учет приобретения земельных участков, объектов природопользования, отдельных объектов основных средств.</p> <p>Учет приобретения и создания нематериальных активов.</p> <p>Учет законченных капитальных вложений.</p> <p>Определение инвентарной стоимости вводимых в действие объектов капитальных вложений.</p> <p>Учет источников финансирования капитальных вложений.</p>
3	<p>Инвестиции в финансовые вложения как вид экономической деятельности. Цели финансовых вложений.</p> <p>Классификация финансовых вложений.</p> <p>Общий подход к оценке и учету инвестиций.</p> <p>Характеристика и учет финансовых инструментов. Зачеты финансовых активов и финансовых обязательств.</p> <p>Учет инвестиций в акции. Покупка акций и их оценка. Продажа акций. Учет доходов (дивидендов). Учет потенциальных убытков в соответствии с котировкой акций на рынке ценных бумаг.</p>	<p>Учет инвестиций в облигации. Покупка облигаций и их оценка. Погашение разницы между номинальной стоимостью облигаций и их покупной стоимостью. Учет доходов (процентов). Погашение (выкуп) облигаций.</p> <p>Учет предъявленных займов под векселя и иные долговые обязательства и процентов по займам.</p> <p>Учет вкладов в уставный (складочный) капитал и доходы от участия в капитале других организаций.</p> <p>Учет финансовых вложений по договору простого товарищества и доходов (убытков) от совместной деятельности.</p>
4	<p>Принципы организации учета труда, его оплаты и расходов по социальной защите работников.</p> <p>Учет численности работников, отработанного времени и выработки. Формы, системы и виды оплаты труда. Порядок расчета заработной платы, доплат, оплаты отпусков, надбавок, гарантий и компенсаций и выплат социального характера. Состав фонда оплаты труда и выплат социального характера.</p> <p>Синтетический и аналитический учет расчетов с персоналом по оплате труда. Порядок составления расчетных ведомостей. Сводка данных о начисленных суммах заработной платы по ее составу,</p>	<p>Расчет удержаний из заработной платы работников: подоходного налога, страховых взносов в Пенсионный фонд, по исполнительным листам, поручениям работников и др.</p>

	структурным подразделениям, категориям персонала и удержаниям. Группировка начисленной заработной платы по направлениям затрат.	
5	<p>Схема формирования информации о выпуске продукции (варианты учета выпуска продукции); о готовой продукции, ее составе и способах оценки.</p> <p>Доходы организации, понятие, их состав. Момент признания дохода и его отражения в учетных регистрах (варианты учетной политики для целей бухгалтерского учета и налогообложения). Особенности учета доходов от безвозмездно полученного имущества.</p> <p>Хозяйственные операции по учету отгрузки и продаж продукции (работ, услуг), их документирование и отражение на счетах бухгалтерского учета.</p> <p>Коммерческие и управленческие расходы, их состав и порядок учета. Варианты учетной политики их списания на себестоимость реализованной продукции (работ, услуг) или погашения финансовым результатом (доходами).</p>	<p>Учет продаж покупных товаров. Особенности учета реализации товаров на условиях договора комиссии.</p> <p>Учет реализации продукции и товаров по договору мены.</p> <p>Определение и списание финансовых результатов от продажи продукции (работ, услуг) и товаров.</p> <p>Операционные доходы и расходы, их состав, учет и определение финансовых результатов.</p>
6	<p>Основы теории учета производства и затрат. Модели, отражающие функциональное отношение использования производственных факторов. Понятие о валовых, средних и предельных издержках. Методы деления затрат на постоянные и переменные. Понятия суммы и ставки покрытия, маржинальных затрат и дохода.</p>	<p>Зависимость величины затрат от объема производства и уровня использования производственных возможностей: постоянные, пропорциональные, прогрессирующие и дегрессирующие расходы.</p> <p>Зависимость затрат от изменения объема производства и сбыта продукции.</p>
7	<p>Учет фактической себестоимости продукции на базе реальных, средних и нормативных затрат.</p> <p>Понятие о системе учета затрат на производство и ее слагаемых. Исчисление фактических издержек производства на базе нормативных затрат.</p> <p>Учет затрат и исчисление себестоимости продукции на основе полной и сокращенной номенклатуры расходов. Организация и методология учета полных издержек производства. Преимущества и недостатки системы учета полных затрат.</p> <p>Особенности измерения предельных затрат.</p>	<p>Учет реальных затрат, его достоинства и недостатки. Учет и калькулирование себестоимости продукции на базе средних затрат, его преимущества и недостатки.</p>

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

- текущий контроль: дискуссия, тест;
- промежуточная аттестация: экзамен (тест).

7. Основная литература

- Кондраков Н.Н., Иванова В.А. Бухгалтерский и управленческий учет. – М.: Издательство «Проспект», 2019..
- Гетьман В.Г, Терехова Бухгалтерский финансовый учет. – М.: Дашков и Ко, 2013.
- Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов / Этрилл

Питер, Маклейни Эдди ; перевод В. Ионов. — Москва : Альпина Паблишер, 2017 г.

– Николаева О.Е., Шишкова Т.В. Классический управленческий учет. - М.: Издательство URSS, 2017 г.

**Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы
профессиональной переподготовки
«Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»**

1. Наименование дисциплины (модуля): Организационное поведение
2. Автор/составитель/разработчик: Михеева И.В., к.псих.н., доцент кафедры психологии и социологии управления, ведущий психолог Психологического центра Алтайского филиала РАНХиГС.
3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.
4. Цель освоения модуля - актуализация у слушателей теоретических знаний и практических навыков по современным методам и способам воздействия на поведение личности, группы, выявлению причин недостаточной результативности организации, грамотному выстраиванию межличностных отношений для повышения эффективности работы организации, и, как следствие, достижение следующих образовательных результатов:
Слушатель должен:
 - знать современные теории и концепции поведения на различных уровнях организации.
 - знать и понимать сущность, логику, типы, особенности и динамику моделей организационного поведения.
 - знать и понимать сущность, типы, особенности и динамику различных типов коллективов.
 - знать и понимать системные взаимозависимости моделей организационного поведения, бизнес-сред, стратегий и лидеров различных типов.
 - уметь исследовать организации и идентифицировать модели организационного поведения и типы коллективов методами качественного анализа.
 - уметь моделировать различные модели организационного поведения.
 - уметь трансформировать модели организационного поведения и проектировать пути и формы их развития.
 - уметь формировать внутренние среды организации с заданными и управляемыми параметрами (модели организационного поведения) с целью гарантированного получения запланированного компанией стратегического результата.
 - уметь развивать необходимые компании свойства и профессиональные и поведенческие компетенции коллективов.
 - уметь управлять внутрифирменными отношениями и уровнем конфликтности.
 - уметь формировать временные рабочие группы и команды под различные организационные цели.
 - уметь обеспечить развитие модели организационного поведения по заданному пути с учетом выявленных особенностей организации, бизнеса, рынка, среды.
 - уметь самостоятельно разрабатывать системы мероприятий по управлению изменениями в области организационного поведения, устанавливать системы показателей и формировать подсистему контроля достижения целей в области организационного поведения.
 - уметь организовать работу подразделения компании, занимающегося моделированием и управлением организационным поведением.
 - владеть навыками качественного анализа уровня развития, состояния и динамики коллективов, а также поведенческих и социальных патологий.
5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	<p>Теории поведения человека в организации. Коммуникация как основа управления в организации.</p> <p>Модели организационного поведения. Развитие теорий организационного поведения на современном этапе. Поведенческие ресурсы управления.</p> <p>Поведенческий маркетинг: международные коммуникации и тенденции их развития.</p> <p>Коммуникативные средства информации и ролевые модели в культуре бизнес-коммуникаций. Формальные и неформальные коммуникации.</p> <p>Принципы и особенности культуры управления дочерними и зарубежными компаниями.</p>	<p>Коммуникативное поведение в организации: двухсторонний коммуникативный процесс; проблемы и методы решения.</p> <p>Стратегии коммуникативного взаимодействия. Типы групповых взаимоотношений и их особенности. Современные концепции маркетинга, обусловленные спецификой организационной культуры. Проблемы роста и развития российских компаний и их источники в организационном поведении. Ограничители роста компаний.</p> <p>Работа команд в аудитории с кейсами "Стартовое исследование компании: начальный параметрический срез"</p>
2	<p>Модель «организация/внешняя среда». Современный подход к управлению организацией. Рефрейминг. Реструктуризация. Оживление. Обновление. Характеристика основных этапов жизненного цикла организации.</p> <p>Моноактивные, полиактивные и реактивные культуры. Организационная культура глобальной компании.</p> <p>Стратегии управления межкультурными различиями: игнорирование, минимизация, максимальное использование.</p> <p>Формирование глобальной корпоративной культуры. Культурная сегрегация. Создание «регионального буфера». Превращение межкультурных особенностей в конкурентное преимущество компании. Преимущества культурной диверсификации.</p>	<p>Влияние организационной культуры на эффективность организации</p> <p>Понятие организационной культуры. Источники организационной культуры.</p> <p>Многоуровневая модель организационной культуры. Типы организационной культуры.</p> <p>Влияние культуры на организационную эффективность. Создание организационной культуры в новой организации. Организационная культура и слияние компаний. Организационная культура и стратегии управления предприятием.</p> <p>Управление организационной культурой. Социализация и индивидуализация. Методы изменения организационной культуры.</p>
3	<p>Личность и организация: основы представления о личности и ее поведении в структуре организации.</p> <p>Базисные аксиомы человеческого поведения. Восприятие человеком окружения. Факторы, влияющие на восприятие.</p> <p>Удовлетворенность сотрудников трудовой деятельностью.</p> <p>Власть в организации; каналы власти.</p> <p>Лидерство и руководство. Личностный, поведенческий, процессный и ситуационный подходы к лидерству.</p> <p>Теории лидерства. Заменители лидерства.</p>	<p>Модель отношений. Отношения сотрудников и эффективность работы организации.</p> <p>Личностное деловое поведение: саморегуляция, инициативное деловое поведение.</p> <p>Власть принуждения. Власть влияния. Власть компетенции. Власть информации. Власть должностного положения. Власть авторитета. Власть награждать. Лидерство и руководство.</p>
4	<p>Формирование группового поведения в организации: понятие группы, ее особенности. Типы групп и их структура. Факторы, содействующие сплоченности группы.</p>	<p>Возможности группового влияния. Функции и роли членов группы. Распределение ролей.</p> <p>Влияние и подчинение в группе. Разновидности подчинения. Факторы, объясняющие и влияющие на подчинение.</p>

	<p>Взаимодействие индивида и группы. Формальные и неформальные группы в организации. Социальное воздействие. Солидарное поведение. Виды солидарного поведения. Факторы, влияющие на солидарное поведение.</p> <p>Понятие команды и условия формирования эффективной команды. Команда и группа. Представительство интересов команды и снижение уровня противоречий внутри команды.</p> <p>Методы управления рациональными конфликтами.</p> <p>Стратегии управления иррациональными конфликтами. Стили урегулирования конфликта.</p>	<p>Эффекты сотрудничества и конкуренции. Групповая работа в организационном поведении: значение, роль, классификация методов.</p> <p>Факторы групповой сплоченности. Психологическая совместимость. Типологические профили и их использование при формировании команд.</p> <p>Методы урегулирования конфликтов: авторитарный метод, переговоры, согласование, посредничество, арбитраж, интегральный метод решения конфликта. Инструменты решения конфликта</p>
5	<p>Управление поведением организации: базовая модель организационных преобразований.</p> <p>Противодействие преобразованиям. Ключевые стадии успешных преобразований. Организационное развитие.</p> <p>Управление нововведениями в организации. Модель проведения изменений в организации. Сопротивление изменениям. Управление сопротивлением в организации. Интервенция организационного развития: определение, классификация.</p>	<p>Методы изменений индивидуумов и групп. Методы индивидуальных преобразований. Подходы к групповым преобразованиям.</p> <p>Изменения в организации. Программы и методы организационных изменений. Оценка программ изменений организации. Функциональное и дисфункциональное поведение сотрудников. Методы управления сопротивлением изменениям.</p>

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

- текущий контроль: тест;
- промежуточная аттестация: экзамен (тест).

7. Основная литература

- Блинов А. Теория организации и организационное поведение (теория и практика) : учебное пособие / Блинов А., О., Угрюмова Н., В. — Москва : КноРус, 2023. — 284 с. — ISBN 978-5-406-10473-6. — URL: <https://book.ru/book/945911> (дата обращения: 27.02.2023). — Текст : электронный.
- Голубкова, О. А. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / О. А. Голубкова, С. В. Сатикова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 178 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09014-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/512219> (дата обращения: 28.02.2023).
- Спивак, В. А. Организационное поведение : учебное пособие для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 207 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03535-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510594> (дата обращения: 28.02.2023).

Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»

1. Наименование дисциплины (модуля): Маркетинг
2. Автор/составитель/разработчик: Рожкова Д.В., к.э.н., доцент кафедры экономики и

финансов Алтайского филиала РАНХиГС; Ткалич П.П., генеральный директор ООО «Медлайн Эксперт».

3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.

4. Цель освоения модуля заключается в совершенствовании имеющихся и получении новых знаний и навыков, необходимых для внедрения и реализации маркетингового управления организацией.

Задачи дисциплины:

- сформировать представления о современном понятийном аппарате маркетинга и методах маркетингового управления предприятием, учреждением, организацией;
- расширить знания в области применения аналитических технологий в современном маркетинге, в том числе в сфере бенчмаркинга;
- сформировать навык проведения конкурентного анализа, сегментирования рынка и составления портрета потребителя;
- развить навыки управления маркетинговыми коммуникациями;
- сформировать навык стратегического управления маркетингом, в том числе в области ценообразования;
- ознакомить с инновационными инструментами маркетинга, применяемыми в управленческой деятельности;
- расширить знания и навыки в области юнит-экономики.

5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	Маркетинг как система управления компанией: 1) роль маркетинга в управлении компанией; 2) понятийный аппарат современного маркетинга.	Работа с понятийным аппаратом маркетинга. Дискуссия по кейсу «Ошибки маркетинга».
2	Аналитические технологии современного маркетинга: 1) подходы к анализу рынка, 2) технологии проведения маркетинговых исследований, в том числе в сети Интернет.	Проведение анализа конкурентной среды компании, закрепление методики бенчмаркинга. Выполнение типового задания «Анализ конкурентной среды».
3		Знакомство с принципами и признаками сегментации, методами сегментации, выявление факторов, влияющих на поведение потребителя. Знакомство с моделью принятия решения о покупке. Разработка продукта/услуги для сегмента на основании имеющегося портрета потребителя. Выполнение группового проекта «Портрет потребителя».
4		Знакомство с видами коммуникаций, выявление «работающих» каналов продвижения. Составление медиаплана и бюджета маркетинга, оценка экономической эффективности коммуникаций. Дискуссия по кейсу «Стратегия маркетинговых коммуникаций».
5		Знакомство с трехуровневой моделью товара, бренда и брендинга, ДНК бренда, сутью УТП, ценностью продукта. Дискуссия по вопросам в сфере разработки товара

		рыночной новизны и роли продуктового маркетолога в деятельности компании.
6	Маркетинговые стратегии ценообразования: 1) виды стратегий ценообразования; 2) типы скидок.	Дискуссия по вопросам практического применения стратегий ценообразования. Решение практических задач нахождение цены. Тестирование.
7	Стратегический и инновационный маркетинг: 1) виды маркетинговых стратегий; 2) приемы и методы стратегического планирования в маркетинге.	Анализ подходов к формированию планов продаж. Дискуссия по вопросам инноваций в маркетинге и возможностях применение искусственного интеллекта. Решение кейса: «Разработка стратегии маркетинга».
8		Знакомство с понятиями юнит-экономики, методикой маржинального и когортного анализ, основным метриками юнит-экономики. Выполнение типового задания «Маржинальный анализ».

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

- текущий контроль: кейс, типовое задание, групповой проект, дискуссия, тест;
- промежуточная аттестация: экзамен (тест).

7. Основная литература

– Карпова, С. В. Маркетинг: теория и практика : учебное пособие для вузов / С. В. Карпова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 408 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16289-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/530925>.

– Короткова, Т. Л. Маркетинг инноваций : учебник и практикум для вузов / Т. Л. Короткова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 256 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07859-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/513376>.

– Маркетинг : учебник и практикум для вузов / Т. А. Лукичёва [и др.] ; под редакцией Т. А. Лукичёвой, Н. Н. Молчанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 370 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01478-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511490>.

– Маркетинг в отраслях и сферах деятельности : учебник и практикум для вузов / С. В. Карпова [и др.] ; под общей редакцией С. В. Карповой, С. В. Мхитаряна. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 396 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14869-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/512019>.

Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»

1. Наименование дисциплины (модуля): Разработка и принятие управленческих решений
2. Автор/составитель/разработчик: Линецкий Ю.Л., к.псих.н., доцент кафедры менеджмента ИБДА РАНХиГС.
3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.
4. Цель освоения модуля - формирование у слушателей навыков принятия эффективных управленческих решений на основе знания основных теоретических подходов и практических инструментов.
5. Основные темы дисциплины (модуля):

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

раздела (темы)	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	Предмет и задачи курса. Модели процесса принятия решений. Рациональная модель. Критика Г. Саймоном рациональной модели: когнитивные, политические и организационные факторы ограничения рациональности. Циклическая модель ППР. Модель А. Карпова. Модель Дж Вуда – рациональные и иррациональные коалиции. Три модели Г. Минцберга: «сначала думаю», «сначала вижу» и «сначала делаю». Модель М. Вудса. Модель В.Врума.	
2	Типология стилей принятия решений. Стили принятия решений по А.В. Карпову (по уровню организации решений). Стили принятия решений по Вильямсу-Миллеру. Анализ индивидуального стиля по А. Дж. Роу. МВТИ и стили принятия решений. Стили принятия решений на основе транзакционного анализа Э. Берна.	
3	Проблемная ситуация, управление по отклонению/возмущению, система предпочтений, критерии, ограничения альтернативы, объекты выбора. Классификация задач принятия решений по целостности выбора, типу операций над объектами выбора, степени определенности проблемной ситуации, кратности решения/использования результатов, типу ЛПР. Анализ критериев в ЗПР. Анализ способов измерения и шкал показателей, формирующих критерии. Анализ зависимости значений показателей, формирующих критерии.	
4	Источники многокритериальности. Понятие оптимальности по Парето. Методы принятия решений при многих критериях. Функции ценности и рейтинговые оценки. Метод анализа иерархий Т. Саати. Метод замещений.	Примеры методик многокритериальной оценки и принятия решений.
5	Общая характеристика графических методов анализа проблем. «Карта мышления» (Mind Mapping) Тони Базана, методика ее построения и использования. Программные реализации методики..	Ролевые диаграммы. Диаграмма «Рыбий скелет» Каору Исикава, методика ее построения и использования. Программные реализации методики. Деревья решений. Диаграммы причинно-следственных связей (диаграммы влияний) и методы их анализа. Программные реализации методики
6	Проблемы принятия решений в группе. Феномены коллективных решений.	Метод мозгового штурма. Метод 635. Метод модерации. Групповые технологии в задаче ранжирования. Принципы большинства, Борда и Кемени.
7		Компьютерная деловая игра «БИЗНЕС-КУРС».

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

- текущий контроль: дискуссия, опрос, эссе;
- промежуточная аттестация: зачет (тест).

7. Основная литература

- И.А. Фирсова, О.В. Данилова, С.В. Карпова Управленческие решения. «Юрайт» 2013 г.
- А. Г. Ивасенко, Я. И. Никонова, Е. Н. Плотникова Разработка управленческих решений. КноРус 2014 г
- Зуб А.Т. Принятие управленческих решений. Теория и практика – М., «ИНФРА-М», 2013

- «Теория и практика принятия управленческих решений»; под общей редакцией В. И. Бусова. — Москва : Издательство Юрайт, 2019 г.
- Филинов-Чернышев, Н. Б. «Разработка и принятие управленческих решений» Москва, Издательство Юрайт, 2019 г.
- Микони С.В., Теория принятия управленческих решений. Учебное пособие, Лань, 2022.

**Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки
«Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»**

1. Наименование дисциплины (модуля): Управление человеческими ресурсами
2. Автор/составитель/разработчик: Михеева И.В., к.псих.н., доцент кафедры психологии и социологии управления, психолог психологического центра Алтайского филиала РАНХиГС.
3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.
4. Цель освоения модуля - формирование у слушателей знаний о современных принципах и методах эффективного управления человеческими ресурсами на основе изучения передового практического опыта зарубежных и российских компаний. Особое внимание уделяется проблеме влияния организационной культуры на эффективность организации, дилемме мотивации и результативности функционирования организации, рассматривается взаимодействие личностей, групп и организаций в современных условиях. Дисциплина имеет явно выраженную практическую направленность и выступает как инструмент освоения конкретных управленческих технологий и навыков.

С целью овладения профессиональными компетенциями слушатель в ходе освоения данного курса должен:

Уметь:

- организовывать управление формированием, использованием и развитием человеческих ресурсов в соответствии со стратегическими целями организации и конкретными направлениями ее кадровой политики;
- определять потребность в человеческих ресурсах, осуществлять подбор сотрудников, проводить собеседования с нанимающимися на работу для формирования качественных человеческих ресурсов;
- разрабатывать и внедрять комплекс мер по повышению трудовой мотивации; проводить оценку результатов трудовой деятельности работников, аттестации, конкурсы на замещение вакантных должностей, разрабатывать систему оценки деловых и личностных качеств, мотивации должностного роста работников;
- консультировать руководителей разных уровней по вопросам организации управления персоналом;
- обеспечивать совершенствование процессов управления человеческими ресурсами на основе внедрения передовых персонал-технологий, применения современных информационных систем.

Знать:

- законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие деятельность организации по управлению человеческими ресурсами, законодательство о труде;
- современные концепции управления персоналом;
- формы и методы обучения и повышения квалификации кадров;
- передовой отечественный и зарубежный опыт в области управления человеческими ресурсами;
- основы организации кадрового делопроизводства и методы обработки информации с применением современных технических средств;

Овладеть следующими навыками:

- системное мышление и системный подход к решению проблем кадрового менеджмента;
- стратегическое планирование в области управления человеческими ресурсами;
- принятие эффективных решений в сфере трудовых отношений;
- диагностика состояния кадровой политики и корпоративной культуры в организации;
- разработка и внедрение организационных изменений в компании;
- регулирование деловых и межличностных отношений, управление конфликтами и трудовыми спорами в организации;
- делегирование полномочий, моделирование индивидуальных траекторий карьеры подчиненных;
- командная работа.

5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	<p>Роль человеческого фактора в современной организации. Сущность понятий «кадры», «персонал», «человеческий капитал», «человеческие ресурсы»: общее и особенности.</p> <p>Эволюция теории и практики кадрового менеджмента: мировой и отечественный опыт. Современные концепции управления людьми в деловых организациях.</p>	<p>Системный подход к формированию системы управления человеческими ресурсами: цели, функции, принципы, оптимизация кадрового состава организации.</p> <p>Роль и место кадровой службы в организации. Модель компетенций и ролевая структура менеджера по управлению человеческими ресурсами.</p>
2	<p>Кадровая политика в организационной системе управления: понятие, виды, содержание.</p> <p>Понятие стратегии управления персоналом. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и корпоративной бизнес-стратегии.</p> <p>Модели кадровых стратегий.</p> <p>Методология разработки, реализации и контроля стратегий управления персоналом как функциональных стратегий.</p> <p>Планирование потребностей в персонале.</p> <p>Кадровый аудит: количественные и качественные характеристики персонала. Структуры персонала.</p>	<p>Маркетинг персонала. Внутренние и внешние источники подбора персонала: их преимущества и недостатки.</p> <p>Характеристика современных технологий подбора персонала: анализ документов и рекомендаций, тестирования, испытания, центры оценки персонала (ассесмент).</p> <p>Собеседование при найме: типология, сценарии проведения, виды вопросов; психологическая диагностика кандидата.</p> <p>Адаптация новых сотрудников: профессиональная, социальная, психологическая.</p> <p>Программы введения сотрудника в должность и в организацию.</p> <p>Кейс №1. «Оценка резюме М.Иванова»</p> <p>Кейс №2. «Адаптация нового сотрудника»</p>
3	<p>Анализ и проектирование должности (рабочего места). Методики разработки моделей компетенции и должностных инструкций. Управление по целям.</p> <p>Управление рабочим временем. Режимы труда и отдыха. Гибкое рабочее время.</p> <p>Условия труда. Современный дизайн офисов и эргономика.</p> <p>Понятие «качество трудовой жизни». Пути «обогащения труда» в современных организациях.</p> <p>Понятие «деловая оценка»: цели, значение, функции.</p>	<p>Аттестация персонала в системе управления персоналом организации: правовой и управленческий аспекты. Методы проведения аттестации персонала.</p> <p>Ассесмент – Центр оценки персонала.</p> <p>Кейс №3. «Ассесмент в фирме»</p> <p>Кейс №4. «Оценка персонала»</p>
4	<p>Сущность мотивации трудового поведения. Научные концепции мотивации трудовой</p>	<p>Кейс №5. «Совершенствование системы оплаты труда в торговой компании» Текучесть кадров.</p>

	<p>деятельности.</p> <p>Современные подходы к формированию мотивационного механизма в организации.</p> <p>Диагностика мотивации персонала и построение мотивационного профиля предприятия.</p> <p>Компенсационная политика предприятия.</p> <p>Основные формы материального и нематериального стимулирования работников.</p> <p>Современные формы премирования работников и участия их в прибылях предприятия.</p> <p>Социальный пакет: цели, содержание, формы распределения.</p>	<p>Управление высвобождением работников.</p> <p>Трудовые конфликты и механизм их разрешения.</p>
5	<p>Корпоративная культура: диагностика, формирование и управление.</p> <p>Современные формы регулирования трудовых отношений: социальное партнерство и коллективный договор.</p> <p>Дисциплинарная политика и управление трудовой дисциплиной.</p> <p>Цели и задачи корпоративного обучения персонала. Формы и методы подготовки и переподготовки персонала в современных организациях. Определение потребности в обучении</p> <p>Оценка эффективности программ обучения.</p> <p>Концепция обучающейся организации.</p>	<p>Кейс №6. «Сокращение работников на предприятии».</p> <p>Понятие карьеры. Планирование и развитие профессиональной карьеры сотрудников.</p> <p>Работа с кадровым и управленческим резервом организации.</p>

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

- текущий контроль: дискуссия, кейс;
- промежуточная аттестация: экзамен (тест).

7. Основная литература

- Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / С. А. Барков [и др.] ; под редакцией С. А. Баркова, В. И. Зубкова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 183 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-7303-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511489> (дата обращения: 28.02.2023).
- Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / С. А. Барков [и др.] ; ответственные редакторы С. А. Барков, В. И. Зубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 245 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-7304-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/512623> (дата обращения: 28.02.2023).
- Шапиро, С. А. Практикум по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» : учебное пособие : [16+] / С. А. Шапиро, И. В. Филимонова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 105 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=571002> (дата обращения: 28.02.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-0413-3. – DOI 10.23681/571002. – Текст : электронный.
- Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 406 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8761-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511328> (дата обращения: 28.02.2023).

**Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки
«Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»**

1. Наименование дисциплины (модуля): Методы оптимизации управленческих решений
2. Автор/составитель/разработчик: Варюхин С.Е., к.физ.-мат.н., доцент кафедры количественных методов в менеджменте ИБДА РАНХиГС.
3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.
4. Цель освоения модуля - приобретение студентами комплекса теоретических знаний и практических навыков в использовании наиболее важных компьютерных инструментов в области поиска оптимальных управленческих решений.

Основные задачи дисциплины предполагает достижение следующих образовательных результатов:

Обучающийся должен знать:

- методы компьютерного анализа в условиях хорошо предсказуемого будущего;
- методы компьютерного анализа в условиях риска или неопределенного будущего.

5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	Оптимизация как инструмент поиска наилучшего управленческого решения. Линейная оптимизация. Компьютерные средства линейной оптимизации. Приемы решения важных управленческих задач методом линейной оптимизации. Анализ решения и разработка управленческого решения.	Отчет об устойчивости. Теневые цены. Чувствительность оптимального плана к изменениям условий. Методы улучшения оптимального решения. Специфические приемы поиска оптимальных решений. Целочисленная оптимизация и бинарные переменные. Транспортные задачи и задачи о назначениях.
2	Поиск оптимальных стратегий в условиях неопределенного будущего. Дерево событий и решений. Компьютерные средства анализа дерева решений. Критерии принятия решений в условиях полной неопределенности. Принципы максимина и максимакса. Расчет упущенных возможностей. Критерий минимаксных сожалений. Ожидаемая монетарная ценность совершенной информации EMVPI.	Критерии принятия решений в условиях риска (статистической неопределенности). Ожидаемая монетарная ценность управленческих решений Expected Monetary Value. Ожидаемые упущенные возможности EOL.
3	Графические методы календарного планирования проектов: диаграммы Ганта, сетевые диаграммы. Метод критического пути (CPM). Определение длительности проекта.	Использование программы MS Project 2016 как стандартного инструмента календарного планирования проектов. Построение графиков проекта, определение его длительности, определение возможных временных интервалов для реализации отдельных стадий проекта и критического пути. Соотношение «Длительность - издержки» (CPM/COST). Выполнение проекта в срок при ограничении на ресурсы и финансы. Выравнивание ресурсов.

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

- текущий контроль: компьютерный практикум;
- промежуточная аттестация: экзамен (тест).

7. Основная литература

- Зайцев М.Г. Методы оптимизации управления для менеджеров: Компьютерно-

ориентированный подход: учебное пособие, Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2019. <https://e.lanbook.com/reader/book/74850/#1>

– Зайцев М.Г., Варюхин С.Е. Методы оптимизации управления и принятия решений: примеры, задачи, кейсы: учебное пособие. Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2017 г. <https://e.lanbook.com/book/74851?>

– Кокс Джефф, Джейкобс Ди, Бергланд Сьюзан Новая цель. Как объединить бережливое производство, шесть сигм и теорию ограничений. Издательство Манн, Иванов и Фербер (2012) <http://mexalib.com/view/42177>

Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»

1. Наименование дисциплины (модуля): Методы оценки и оптимизации рисков
2. Автор/составитель/разработчик: Зайцев М.Г., к.физ.-мат.н., доцент кафедры количественных методов в менеджменте, зам. директора ИБДА РАНХиГС.
3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.
4. Цель освоения модуля - достижение следующих образовательных результатов:
Слушатель должен:
Ясно представлять себе роль финансового рынка как универсального измерителя систематических рисков.
 - знать количественные меры риска, количественные методы оценки и моделирования рисков и основные способы управления рисками;
 - знать и ясно различать понятия систематического рыночного риска и индивидуального риска инвестиционного проекта
 - знать способы хеджирования портфеля базовых активов с помощью производных финансовых инструментов, модели ценообразования опционов и использование реальных опционов в анализе инвестиционных проектов
 - уметь правильно учесть систематический рыночный риск и индивидуальные риски при оценке инвестиционной привлекательности проекта или стоимости компании.
 - уметь находить возможности хеджирования портфеля базисных активов с помощью производных финансовых инструментов
 - уметь анализировать инвестиционные проекты с использованием реальных опционов
 - владеть навыками оценки стоимости под риском (VaR) для портфеля активов (на основе логнормального распределения доходностей или статистического моделирования) и для индивидуального проекта (на основе метода Монте-Карло) с помощью MS Excel
 - владеть навыками оценки дюрации и иммунизации портфеля обязательств компании
 - владеть навыками оценки стоимости финансовых и реальных опционов с помощью надстройки «Расчет стоимости опционов» в MS Excel.
 - стилия руководителя для работы в конфликтных ситуациях.
5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	Понятия риска. Количественные меры риска: вероятность нежелательного явления, стандартное отклонение доходности, стоимость под риском (VaR). Основные этапы развития риск-менеджмента.	Классификация рисков и основные способы управления рисками: страхование, резервирование, хеджирование, диверсификация.
2	Непрерывно наращенная доходность актива. Волатильность - мера финансового риска. Зависимость волатильности портфеля от	Компьютерный практикум - 2 часа: – обработка данных по доходности с сайта http://finance.yahoo.com : определения ожидаемой

	<p>числа, включенных в него активов (независимых и коррелированных). Диверсификация. Рыночный портфель. Моделирование эволюции рыночных цен актива (случайные блуждания). Логнормальное распределение рыночных цен активов.</p> <p>Модель оценки капитальных активов (Capital Asset Pricing Model). Коэффициент β – мера систематического риска актива. Стоимость собственного капитала и стоимость долга компании. Средневзвешенная стоимость капитала компании WACC (Weighted Average Cost of Capital). Оценка WACC для российских компаний: методы учета странового риска.</p> <p>Оценка индивидуального риска инвестиционного проекта по анализу чувствительности прогнозных финансовых потоков проектов с помощью Метода Монте-Карло. Показатель VaR (Value at Risk).</p>	<p>и медианной доходности и волатильности для одной из выбранных слушателями компаний и для S&P 500 за 90 дней, 1 год, 15 лет. Определение ожидаемой и медианной доходности и волатильности для российского фондового индекса РТС за 15 лет с помощью MS Excel.</p> <p>– определение коэффициента β и WACC для выбранной компании. Пересчет для российского аналога с учетом странового риска России с помощью MS Excel.</p> <p>Кейс Боинг-777 – 2 часа: оценка коэффициента β и WACC для гражданского подразделения компании Боинг, расчет NPV и IRR с помощью MS Excel; проведение анализа чувствительности прогнозных финансовых потоков проекта Боинг – 777 и определение VaR. Использование надстройки «Моделирование Монте-Карло».</p>
3	<p>Классификация финансовых рыночных рисков.</p> <p>Процентный риск. «Дюрация» и «выпуклость» портфеля облигаций. Иммунизация как способ хеджирования портфеля облигаций.</p> <p>Расчет VaR для одного актива и для диверсифицированного портфеля акций на основе логнормального распределения.</p> <p>Расчет VaR для одного актива и портфеля из 3 активов на основе волатильностей и корреляционной матрицы активов с помощью логнормального распределения в MS Excel.</p>	<p>Компьютерный практикум-2 часа: расчет «дюрации» и «выпуклости» портфеля облигаций; оптимизация портфеля с целью минимизации его чувствительности к изменению процентных ставок с помощью MS Excel (иммунизация).</p>
4	<p>Форвардные и фьючерсные контракты. Хеджирование позиций по базисным активам с помощью фьючерсных контрактов.</p> <p>Опционы и их основные характеристики. Колл- и пут- опционы. Арбитражные соотношения для европейских и американских опционов. Дополнительность колл- и пут- опционов. Хеджирование базисных активов с помощью опционов.</p> <p>Модели ценообразования опционов. Биномиальная модель. Знакомство с надстройкой «Расчет стоимости опционов». Синтетический опцион. β-хеджирование.</p> <p>Формула Блека-Скоулза для стоимости европейского опциона. «Подразумеваемая волатильность» (implied volatility) базисного актива.</p>	<p>Компьютерный практикум – 3 часа:</p> <p>– Вычисление стоимости европейского опциона в модели Блека-Скоулза; вычисление подразумеваемой волатильности базисного актива на основе рыночной цены опциона с помощью MS Excel</p> <p>– Оценивание стоимости опционов на основе биномиальной модели с помощью надстройки «Расчет стоимости опционов» в MS Excel;</p> <p>– Моделирование доходности и волатильности портфелей базисных активов, хеджированных опционами с помощью надстройки «Моделирование Монте-Карло» в MS Excel</p> <p>Численное моделирование β-хеджирования портфелей финансовых инструментов в MS Excel.</p>
5	<p>Сопоставление традиционного подхода к оцениванию инвестиционного проекта или рыночной стоимости компании с подходом, основанном на реальных опционах.</p>	<p>Компьютерный практикум 3 часа: оценка стоимости реальных опционов с помощью надстройки «Расчет стоимости опционов» в MS Excel</p>

	Основные типы реальных опционов. Сопоставление финансовых и реальных опционов. Пути оценки волатильности базисного актива. Биномиальная решетка - основной инструмент оценки стоимости реальных опционов.	– кейс «Оценка стоимости нефтяного месторождения» – кейс «Оценка стоимости долгосрочного инновационного проекта»
6	Современные концепции интегрированного управления рисками компании. Стандартизация процесса управления рисками: стандарты ISO, стандарты профессиональных организаций риск-менеджеров. Управление рисками как способ увеличения стоимости компании.	Компьютерный практикум – кейс «Компания DTAG: гарантируем наименьшую цену на бронирование автомобиля на нашем сайте»

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

- текущий контроль: компьютерный практикум, кейс, эссе;
- промежуточная аттестация: зачет (тест).

7. Основная литература

- Зайцев М.Г. Методы оптимизации управления для менеджеров (компьютерно-ориентированный подход, «Дело», Москва, 2019.
- Зайцев М.Г., Варюхин С.Е. Методы оптимизации управления и принятия решений: примеры, задачи, кейсы: учебное пособие. Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2017.

**Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки
«Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»**

1. Наименование дисциплины (модуля): Финансовый менеджмент

2. Автор/составитель/разработчик: Воробьев С.П., к.э.н., доцент кафедры экономики и финансов Алтайского филиала РАНХиГС.

3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.

4. Цель освоения модуля - формирование навыков обоснования эффективных решений в процессе финансового управления хозяйствующими субъектами.

Задачи:

- развитие системного видения проблем текущего и стратегического финансового управления;
- поиск и обоснование наиболее приемлемых вариантов управленческих решений в условиях изменения внешней и внутренней экономической среды;
- развитие навыков маржинального и инвестиционного анализа.

5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	Нормативное регулирование состава доходов и расходов организации. Факторы, определяющие изменение доходов организации. Сущность CVP-анализа (принятие оперативных управленческих решений на основе установления влияния на прибыль основных факторов – объема и структуры производства, цен и себестоимости). Инструментарий	Расчет точки безубыточности и запаса финансовой прочности, операционного рычага. Решение практических задач по маржинальному анализу

	маржинального анализа в системе операционного менеджмента	
2	Структура оборотных активов, длительность производственного, операционного и финансового циклов. Управление запасами, дебиторской задолженностью. Расчет стоимости кредиторской задолженности, расчет потребности в оборотном капитале. Дивидендная политика. Рентабельность активов и собственного капитала.	Расчет стоимости различных источников формирования активов, обоснование оптимальной стоимости капитала. Точка безразличия (равновыгодности) при различных источниках финансирования. Оценка эффективности использования заемного капитала, эффект финансового рычага. Модель Дюпона.
3	Формирование денежных потоков. Методы оценки эффективности инвестиционных проектов. Расчет стоимости бизнеса по методу DCF и EVA.	Анализ чувствительности показателей эффективности инвестиционных проектов. Расчет стоимости бизнеса по методу DCF и EVA.
4	Особенности финансового менеджмента в холдинговых формированиях. Трансфертное ценообразование. Внутрифирменное финансирование	Оценка эффективности использования капитала на основе формирования консолидированной финансовой отчетности

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

- текущий контроль: опрос;
- промежуточная аттестация: экзамен (тест).

7. Основная литература

- Незамайкин, В. Н. Финансовый менеджмент : учебник для вузов / В. Н. Незамайкин, И. Л. Юрзинова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 402 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16612-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531438>
- Лукасевич, И. Я. Финансовый менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. Я. Лукасевич. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 680 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16271-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/530723>

Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»

1. Наименование дисциплины (модуля): Стратегический менеджмент
2. Автор/составитель/разработчик: Ляско А.К., д.э.н., профессор кафедры менеджмента ИБДА РАНХиГС.
3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.
4. Цель освоения модуля - достижение следующих результатов образовательных результатов:
 Слушатель должен:
 - знать основные принципы стратегического анализа общего, отраслевого и конкурентного окружения
 - знать основные результаты новейших исследований по проблемам менеджмента
 - знать основные подходы к формированию эффективных стратегий бизнес- и корпоративного уровня
 - знать основные принципы реализации конкурентных стратегий компании
 - знать альтернативы стратегий развития
 - основные элементы процесса стратегического управления
 - уметь анализировать возможности и угрозы во внешнем окружении компании
 - уметь оценивать внутренние ресурсы, способности и ключевые компетенции компании

- уметь использовать основные подходы к формированию интегрированной стратегии развития компании
- уметь управлять развитием организации, осуществлять разработку стратегии организации на основе современных методов и передовых научных достижений
- владеть навыками выбора оптимальных стратегий поведения компании в рыночной среде
- владеть навыками использования основных инструментов построения стратегий
- владеть навыками практического осуществления предложенных стратегий компании на бизнес- и корпоративном уровне

5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	Стратегический менеджмент и стратегические инновации. Стратегическая конкурентоспособность. Современный конкурентный ландшафт. Глобальная экономика и глобальная конкуренция. Технологии и меняющаяся природа конкуренции. Отраслевая модель обеспечения доходности выше среднего уровня. Ресурсная модель обеспечения доходности выше среднего уровня. Стратегические намерения и стратегическая миссия компании. Стейкхолдеры компании. Стратегические лидеры. Стратегия и организационная культура.	
2	Уровни внешнего окружения: общее, отраслевое и конкурентное окружение. Анализ внешнего окружения: сканирование, мониторинг, прогноз, оценка. Анализ PESTEL. Демографический, экономический, политико-правовой, социокультурный, технологический и глобальный сегменты общего внешнего окружения. Анализ отраслевого окружения и модель пяти сил конкуренции М. Портера. Угроза новых входов в отрасль, рыночная власть поставщиков и потребителей, угроза замещающих продуктов, интенсивность конкурентного соперничества в отрасли. Анализ конкурентного окружения.	Практическая задача: построение организационной культуры в компании Lenovo – 2 часа Практическая задача: анализ угрозы замещения на рынке LCD телевизоров – 2 часа.
3	Внутреннее окружение и стратегическая конкурентоспособность. Изменения и переоценка ресурсов и способностей фирмы. Компоненты внутреннего анализа. Создание ценности в компании. Виды материальных и нематериальных ресурсов. Ресурсы и ключевые компетенции. Управление нематериальными ресурсами. Способности и ключевые компетенции. Четыре критерия устойчивости конкурентного преимущества.	Построение ключевых компетенций. Результаты комбинирования ресурсов и способностей. Анализ цепочки создания ценности. Аутсорсинг. SWOT-анализ. Практическая задача: аутсорсинговые цепочки в архитектурных фирмах – 2 часа.
4	Выстраивание отношений с потребителями: достижимость, плотность и связанность. Определение целевых групп потребителей.	Виды стратегий бизнес-уровня и границы конкуренции. Стратегия лидерства по издержкам. Стратегия дифференциации. Стратегии

	<p>Определение нужд целевых групп потребителей. Определение способов удовлетворения потребностей. Выбор стратегии бизнес-уровня. Стратегическое соответствие.</p>	<p>фокусирования. Интегрированные стратегии лидерства по издержкам / дифференциации и стратегическая гибкость. Практическая задача: построение стратегии дифференциации в компании Toyota – 2 часа.</p>
5	<p>Модель конкурентного соперничества. Конкурентный анализ: общность рынков и схожесть ресурсов. Инициаторы конкурентных действий и реакций: осознание, мотивация, способность. Конкурентное соперничество: стратегические и тактические действия. Вероятность атаки: преимущества первого хода, догоняющие и поздние действия. Вероятность атаки и размер организации. Вероятность атаки и качество продукции. Вероятность ответных действий: виды конкурентных вызовов, репутация игрока, зависимость от рынка. Конкурентная динамика: рынки с медленным, быстрым и стандартным циклом.</p>	<p>Практическая задача: конкуренция низких издержек в индийских авиакомпаниях – 2 часа.</p>
6		<p>Диверсификация и стратегии корпоративного уровня. Низкие уровни диверсификации: стратегии с единственным и доминирующим бизнесом. Умеренные и высокие уровни диверсификации. Стратегии ограниченной связанности, пунктирной связанности, несвязанной диверсификации. Операционная и корпоративная связанность. Связанная диверсификация и рыночная власть. Несвязанная диверсификация, эффективное размещение капитала и реструктуризация. Стимулы для диверсификации. Ресурсы и диверсификация. Менеджерские мотивы для диверсификации. Практическая задача: построение стратегии диверсификации в компании Siemens</p>
7		<p>Цели и последствия применения стратегий слияний и поглощений. Поглощения и возрастающая рыночная власть. Горизонтальные, вертикальные и связанные поглощения. Преодоление барьеров входа посредством поглощений. Поглощения и разработка новой продукции. Поглощения, снижение рисков и растущая диверсификация. Поглощения, обучение и развитие новых способностей. Успешные поглощения и трудности интеграции. Проблемы поглощений: неверная оценка целевой фирмы, неспособность достичь синергии, избыток диверсификации, слишком крупные фирмы. Атрибуты эффективных поглощений. Стратегии реструктуризации. Уменьшение размеров, уменьшение масштабов деятельности и управляемый выкуп компаний. Практическая задача: преодоление проблем при слиянии сталелитейных компаний Arcelor и Mittal Steel</p>

8		<p>Предпринимательский успех, стратегическое предпринимательство и инновации. Предприниматели и предпринимательские способности. Международное предпринимательство. Постепенные и радикальные инновации. Внутреннее корпоративное предпринимательство. Автономное и вынужденное стратегическое поведение. Внедрение новой продукции и внутреннее предпринимательство. Кросс-функциональные продуктовые команды, интеграция и инновации. Кооперативные стратегии предпринимательства и инноваций. Поглощения с целью приобретения инноваций. Источники капитала для стратегического предпринимательства. Создание ценности посредством стратегического предпринимательства и инноваций.</p> <p>Практическая задача: внутреннее корпоративное предпринимательство в компании Wal-Mart</p>
---	--	---

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

- текущий контроль: дискуссия, тест, кейс;
- промежуточная аттестация: зачет (тест).

7. Основная литература

- А.К. Ляско. Стратегический менеджмент. Современный учебник. М., ИД «Дело», 2016.
- И.Альтшулер, «Стратегия и маркетинг. Две стороны одной медали или просто о сложном» М., Дело, 2016 г.

Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»

1. Наименование дисциплины (модуля): Управление маркетингом

2. Автор/составитель/разработчик: Качалов И.В., президент Агентства «Ясные решения».

3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.

4. Цель освоения модуля - получение слушателями компетенции, необходимой для руководства предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации различных форм собственности.

Задачами освоения дисциплины «Управление маркетингом» являются развитие способности оценивать конкурентную среду и разрабатывать маркетинговую стратегию компании: знание методов количественного и качественного описания рынков, умение анализировать факторы внешней и внутренней среды предприятия, определять целевых клиентов компании, находить оптимальную систему организации сбыта, владение навыками разработки маркетинговой стратегий в зависимости от целей компании.

5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	<p>Маркетинг. Функции маркетинга. Основные понятия маркетинга. Рынок и его элементы. Спрос. Товар. Цена. Стоимость. Законы рынка. Потребитель. Маркетинговые каналы. Макро и микросреда. Маркетинг-микс.</p>	<p>Прибыльность. Основные концепции маркетинга. Интегрированный маркетинг. Значение маркетинга в компании. Функции маркетолога компании. Взаимодействие отдела маркетинга компании с другими отделами.</p>

2	Стратегическое планирование. Анализ продуктового портфеля. Матрица «Boston Consulting Group». Жизненный цикл товара.	Анализ текущей ситуации на рынке. SWOT – анализ. Формулировка целей. Маркетинговый бюджет. Маркетинговый план. Система контроля. Критерии оценки.
3	Источники информации: внутренние и внешние. Маркетинговые исследования..	Постановка задач. Выбор агентства. Разработка схемы исследования. Разработка анкеты. Методы сбора информации. Анализ информации. Виды отчетов. Использование информации
4	Анализ поведения потребителя. Факторы, влияющие на поведение потребителя. Методы исследования природы мотивации потребителя. Теории мотивации (Фрейда, Герцберга). Иерархия потребностей (Маслоу).	Процесс принятия решения о покупке. Проблема выбора. Реакция на покупку. Значение лояльности потребителя в условиях конкуренции.
5	Этапы позиционирования. Дифференцирование товара. Стратегии позиционирования.	Принципы сегментирования. Методы сегментирования. Критерии эффективного сегментирования. Позиционирование товара.
6	Факторы, влияющие на политику ценообразования. Стратегии компании на рынке. Кривая спроса. Постоянные и переменные издержки.	Методы ценообразования. Реакция потребителей на изменение цен. Реакция конкурентов на изменение цен.
7	Типы рынков отраслевой конкуренции. Понятия монополии, олигополии. Стратегия лидера рынка. Стратегия претендента на лидерство и последователей.	Методы анализа деятельности конкурентов. Конкурентные стратегии.
8	Рекламная деятельность. Участники рекламной деятельности. Средства коммуникаций. Реклама. Промоушн. PR. Прямой маркетинг. Этапы коммуникативного процесса.	Реклама в СМИ. Основные требования. Виды рекламы в СМИ, специфика, преимущества, недостатки. Пресса. Радио. Телевидение. Наружная реклама. Понятия: sales promotion, public relations, брендинг, direct marketing. Рекламная кампания. Оценка ее эффективности

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

- текущий контроль: опрос, дискуссия;
- промежуточная аттестация: экзамен (тест).

7. Основная литература

- Ф. Котлер «Маркетинг от А до Я», М., Альпина Паблишер, 2019
- Филипп Котлер, Маркетинг менеджмент, Питер, 2018.
- Мескон Майкл Х. Основы менеджмента. Классическое издание, Вильямс 2020.

Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»

1. Наименование дисциплины (модуля): Управление продажами

2. Автор/составитель/разработчик: Мудрый А.В., независимый консультант, тренер, специалист по реализации проектов в области продаж, управления компанией, сервиса, продвижения и командообразования.

3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.

4. Цель освоения модуля - получение слушателями компетенции, необходимой для руководства предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации различных форм собственности.

Задачами освоения дисциплины «Управление продажами» является развитие навыков работы с информацией, умение анализировать основные моменты работающих систем сбыта, находить оптимальную систему организации сбыта в зависимости от целей компании, определять целевых клиентов компании, аудит системы сбыта, знание типологии каналов

продаж, поиска и отбора торгового персонала, практического использования основных элементов управления продажами.

5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	<p>Типология продаж. Типы рынков сбыта (B2C, B2B, B2S, B2NGO). Типология каналов сбыта. Типология способов продаж. Зоны продаж. Четыре типа компаний. Сбытовая политика в стратегии компании. Организационные структуры отделов сбыта. Планирование сбытовой деятельности. Прогнозирование объемов продаж и подготовка бюджетов. Блиц-опрос. Обсуждения – 2 часа</p>	
2	<p>Определение целевых клиентов. Используемые каналы сбыта. Управление каналами. Организация и стратегия отдела продаж. Управление отделом продаж. Персональные продажи и управление отношениями. Корректировка системы продаж. Поиск потенциальных клиентов. Обсуждения – 1 час Деловая игра «Плохой отдел продаж» - 1 час. Практикум «Определение целевых клиентов» - 1 час.</p>	
3		<p>Канал сбыта как конкурентное преимущество компании. Методология выбора каналов сбыта. Технология создания и организации канала сбыта. Управление каналами сбыта для достижения целей компании. Показатели деятельности каналов сбыта. Практикум «Каналы сбыта» - 1 час Конкретная ситуация «Проведение аудита системы продаж» - 2 часа. Обсуждения – 1 час.</p>
4		<p>Основные цели и задачи типологии клиентов. Целевые клиенты компании. Типология торговых посредников компании. Типология групп влияния. Определение ЦКГ. Варианты типологии ЦКГ. Основные объекты стимулирования сбыта. Цели и задачи программ стимулирования. Методология создания программ лояльности. Обсуждения – 1 час Кейс «Работа с группами влияния» - 1 час.</p>
5		<p>Основные требования к торговому персоналу. Методика подбора персонала. Основные этапы подбора персонала. Определение профиля должности. Способы и методы поиска сбытового персонала. Технологии и техники проведения интервью. Материальные и нематериальные способы мотивации продавцов. Типичные ошибки в работе с торговым персоналом. Практикум «11 способов поиска торгового персонала» - 1,5 часа. Кейс «Как отобрать героев и волшебниц?» - 1,5 часа.</p>

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

- текущий контроль: опрос;
- промежуточная аттестация: экзамен (т).

7. Основная литература

- Иванова С., Все об управлении продажами, Альпина, 2014.
- Филипп Котлер, К.Келлер «Маркетинг менеджмент», Питер, 2018.
- Мескон Майкл Х. Основы менеджмента. Классическое издание, Вильямс 2020
- Оуэн Ричард, Брукс Лаура «Сервис, который приносит прибыль», Манн, Иванов и Фербер, 2016

Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»

1. Наименование дисциплины (модуля): Коммуникации в сфере маркетинга
2. Автор/составитель/разработчик: Денисова О.С., коммерческий директор фармакологической компании ООО «Pierre Fabre».
3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.
4. Цель освоения модуля - получение слушателями компетенции, необходимой для руководства предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации различных форм собственности.

Задачами освоения дисциплины «Коммуникации в сфере маркетинга» является развитие навыков владения эффективными бизнес-коммуникациями, умением применять различные методы и технические средства, повышающие эффективность коммуникаций: знание основных инструментов маркетинга, основные методы маркетинговых исследований, их инструментальные возможности и ограничения, умение проводить комплексный и ситуационный анализ социальных процессов современных рынков обществ потребления, использование междисциплинарных аналитических инструментов применительно к решению конкретных задач маркетинговых коммуникаций.

5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	Маркетинговые исследования. Формулировка целей и задач исследования. Результаты исследования. Выбор методов исследования. Понятие маркетинговых коммуникаций. Комплекс маркетинговых коммуникаций. Основные недостатки коммуникации. Характеристики рынка и оценка производителя и потребителя. Основные ошибки при подготовке и формировании коммуникаций производителем или продавцом.	
2	Понятие продвижение товара. Средства продвижения. Организация продвижения. Планирование продвижения. Методы изучения потребительского рынка. Методы изучения Интернет-рынка. Средства сбора информации. Основные виды сетевой рекламы.	Решение и обсуждение практических задач – 1 час Учебная игра по теме «экспертный опрос». 1 час.
3	Портрет потребителя. Потребительские мифы. Стереотипы. Доминанты. Табу. Понятие контекстной сегментации. Использование качественных методов исследования потребителя. Формы и	Решение и обсуждение практических задач – 1 час Практикум: Практическое применение теории по построению портрета потребителя - 1 час

	инструменты исследований потребителя.	
4	<p>Описание свойств товара. Описание ДНК бренда по трем составляющим (легенда, ценности, эстетика). Позиционирование продукта. Медиа стратегия.</p> <p>Использование инфограммы для оценки маркетинговых возможностей компании и создания маркетингового плана.</p>	<p>Обсуждения – 1 час</p> <p>Кейс: Теория построения многоуровневой коммуникации с потребителем. - 1 час</p> <p>Обсуждения – 2 час</p>
5	<p>Структура маркетингового сообщения. Элементы структуры маркетингового сообщения (SABONE). Характеристики каналов продвижения. Креативная стратегия. Специфика построения рекламного сообщения. Формирование рекламных сюжетов. Цвет как художественное средство восприятия в рекламе. Формообразование синтетической рекламы. Художественные средства гармонизации формы (соподчинение, контраст, пропорция, симметрия и асимметрия, масштаб, динамика и статика). Типы композиций в статичной рекламе.</p> <p>Приемы стимулирования потребителей для формирования коммуникаций.</p>	
6		<p>Реклама как экономический и социокультурный феномен. Функции рекламы в обществе: экономические, социальные, суггестивные, защитные, адаптационные и эстетические.</p> <p>Типы и виды рекламы. Наружная реклама, реклама на транспорте, витринная реклама, печатная реклама и синтетические виды рекламы (кино-, радио- и телереклама).</p> <p>Принципы формирования рекламы.</p> <p>Подготовка рекламных коммуникаций.</p> <p>Подготовка, формирование и представление рекламных материалов.</p> <p>Практикум: Математические модели и качественные методики. – 2 часа</p>
7		<p>Системы управления проектами, ресурсами и маркетингом. Системы, охватывающие основные сферы управления взаимоотношениями с клиентами и организации внутренних процессов компании. Эффективные инструменты для управления продажами. Автоматизация внутренней и внешней сервисной службы предприятия. Системы для организации эффективной работы с телефонными звонками. Реализация высокоэффективных программ лояльности.</p> <p>Практикум: Российская управленческая практика маркетинга. – 1 час.</p> <p>Решение кейса «Маркетинговая политика компании МАН». - 1 час</p>
8		<p>Конструирование имиджа. Характеристики видов имиджа. Этапы продвижения названия организаций и лидеров на рынке. Фирменный стиль. Создание и поддержание позитивного образа фирмы. Элементы, входящие в систему фирменного стиля.</p>

		Практикум: Методы подбора названий и исследование эффективности рекламы – 2 часа.
9		Реклама как элемент массовой культуры. Поведенческие стереотипы человека, относящиеся к сфере бессознательного психического. Специфические сигнальные знаки рекламы. Анализируемый текстом ритм мозга и вызываемые им эмоции. Наличие в тексте суггестии и уровень его позитивной или негативной энергетики. Цветовая окраска текста. Практикум: Практический разбор суггестивных методик в креативе на примере реальных роликов – 2 часа.

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

- текущий контроль: практическое задание, кейс;
- промежуточная аттестация: зачет (тест).

7. Основная литература

- Романов А.А., Синяев И.М., Поляков В.А. «Маркетинговые коммуникации», М., ИНФРА-М, 2016.

**Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки
«Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»**

1. Наименование дисциплины (модуля): Стратегии маркетинга

2. Автор/составитель/разработчик: Самойлова Н.В., владелец ООО «Мастерская эффективного репутационного менеджмента Натальи Самойловой», ООО «РБК – информационные системы», директор по рекламе и PR.

3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.

4. Цель освоения модуля - получение слушателями компетенции, необходимой для руководства предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации различных форм собственности.

Задачами освоения дисциплины «Стратегии маркетинга» являются знание основных категорий, понятий, инструментов стратегического маркетинга, умение анализировать рыночные параметры, умение применять полученные для решения практических задач навыки определения стратегических целей, разработки маркетинговой стратегии в соответствии со стратегическими целями организации.

5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	Понятие конкуренции. Достоинства конкуренции как инструмента рыночного равновесия. Виды конкурентов. Факторы, определяющие поведение отраслевых конкурентов. Барьеры выхода в отрасль. Модель пяти конкурентных сил. Типология конкурентных ситуаций.	Кейс. Разбор и обсуждение – 2 часа
2	Конкурентоспособность и конкурентное преимущество. Рыночная сила. Виды конкурентных преимуществ по факторам превосходства. Виды конкурентных преимуществ по периоду действия. Виды	Мини кейсы. Разбор и обсуждение – 2 часа

	конкурентной борьбы. Конкурентные стратегии. Виды атакующих стратегий. Стратегии последователей. Стратегии специалиста по направлению специализации.	
3	Роль и задачи стратегического маркетинга. Этапы планирования. Детерминанты стратегического маркетинга. Этапы разработки маркетинговой стратегии компании. Операционный маркетинг. Этапы оперативного контроля.	Практические задачи. Обсуждения – 2 часа
4	Разработка миссии и определение цели фирмы. Стратегический анализ и диагностика. Стратегический выбор. Разработка стратегии. Определение механизма контроля.	Кейс. Практическая задача. Обсуждения – 4 часа
5	Стратегия лидерства за счет экономии на издержках. Особенности стратегии лидерства за счет экономии на издержках. Стратегия дифференциации. Особенности стратегии дифференциации. Стратегия специализации. Особенности стратегии специализации. Стратегии роста. Интенсивный рост. Интеграционный рост.	Кейс. Практическая задача. Обсуждения – 4 часа
6	Маркетинговая стратегическая матрица Модель «Продукт - рынок» (матрица Ансоффа). Модель «Доля рынка - рост рынка» (портфолио-анализ, матрица Бостон Консалтинг Групп (БКГ)). Матрица АДЛ. Модель «Привлекательность рынка - преимущества в конкуренции» (матрица Мак-Кинзи и General Electric (GE)). Преимущества и недостатки стратегических моделей.	Практические задачи. – 2 часа

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

- текущий контроль: кейс, практическое задание;
- промежуточная аттестация: зачет (письменная итоговая работа).

7. Основная литература

- Дэвид В. Крвенс Стратегический маркетинг, - Вильямс, 2016.

**Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки
«Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»**

1. Наименование дисциплины (модуля): Предпринимательство

2. Автор/составитель/разработчик: Ибрагимов Г.Э., к.соц.н., доцент кафедры менеджмента ИБДА РАНХиГС.

3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.

4. Цель освоения модуля - получение слушателями компетенций, необходимых для руководства предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации различных форм собственности.

Задачами освоения слушателями дисциплины «Предпринимательство» являются знание основных понятий теории и практики менеджмента и предпринимательства, принципов отбора инвестиционных предпринимательских проектов, осуществление отбора предпринимательских идей, овладение навыками сетевого планирования развития предпринимательской организации, формирования и мотивации управленческой команды предпринимателя.

5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	Исследователи предпринимательства: экономисты (А. Смит, Ж. Тюрго, Й. Шумпетер), политики (У. Черчилль), социологи (М. Вебер), теоретики менеджмента (П. Друкер, И. Адизес, М. Кэ де Ври). Предпринимательство и менеджмент: взаимодополнение и взаимопретекание.	
2	Предпринимательство как проактивность, поисковая активность (К. Лоренц). Предпринимательство как креативность, ответственность и риск. Предпринимательство как саморазвитие, самопланирование, самопрограммирование. Предпринимательство как «порядок из хаоса» (И. Пригожин). Источники предпринимательства: повышенная потребность в личной свободе, высокая степень креативности, «естественный» личностный рост индивидуума, кризис (закономерная случайность) в жизни человека. «Плюсы» и «минусы» жизнь предпринимателя. Современные тренды в развитии предпринимательства: закрытие возможностей в «социальном государстве», дефицит предпринимательства как страновая и цивилизационная проблемы, новые надежды в новых секторах экономики (основной капитал – рациональный и эмоциональный интеллекты предпринимателя). Предпринимательская идея и способы ее получения.	Кейс: «Истории предпринимательства и опыт типологии»
3	Предпринимательство – точка отсчета в жизни бизнес-организации. Предпринимательство – двигатель и «горючее» бизнес-организации. Предпринимательство как источник конфликтов и изменений. Предпринимательство как одна из четырех управленческих ролей бизнес-организации (И. Адизес), наряду с администрированием, управлением продуктивностью и интеграцией. Функционал предпринимательской роли в бизнес-организации. Совместимость и конфликт управленческих ролей в бизнес-организации. Последовательность исполнения ролей в жизни бизнес-организации: предпринимательство – управление – администрирование – интеграция (нормальный вариант развития организации). Единая роль «предпринимательство – интеграция» как ключевая компетенция бизнес-организации, управление и администрирование как вспомогательные функции (оптимальный вариант развития бизнес-организации).	Деловая игра «Менеджеры против предпринимателей» Кейс: «Наследование предпринимательства»
4	Теория «жизненных циклов»: природа, человек, организация, бизнес-организация. Возможность и необходимость в жизненном цикле бизнес-организации. Типология жизненных циклов бизнес-организации по И.	Практическая задача: «Диагностика стадии жизненного цикла моей бизнес-организации и анализ ее управленческих проблем»

	<p>Адизесу: младенчество-юность-расцвет-закат-смерть. Необходимость диагностики стадии жизненного цикла бизнес-организации. Нормальные, аномальные и патологические проблемы бизнес-организации. Проблема «старения» бизнес-организаций и возможность «вечного» расцвета как делящейся стадии цикла. Предпринимательство – критически важная роль в жизненном цикле бизнес-организации, определяющая роли управления продуктивностью, администрирования, интеграции. «Синусоида» поведения предпринимательства в жизненном цикле: от естественного приоритета в культуре и структуре организации к деперсонификации роли предпринимательства и «возвращению» предпринимательства. Интеграция и «управление» предпринимательством.</p>	
5	<p>Факторы, управляющие ролью «предпринимательства» в бизнес-организации: ментальный возраст руководства, функциональность стиля руководства для стадий жизненного цикла, воспринимаемая относительная доля рынка и функциональность организационной структуры. Управление предпринимательством – управление свободными людьми (проблема и возможности). Предпринимательское партнерство – синергия или неполноценность? Предпринимательские «разводы». Предпринимательское обучение (бизнес-школы) и предпринимательское научение (реальные бизнес-проекты). Предпринимательская мотивация: проценты от прибыли, опционы, акции.</p>	<p>Практическая задача: «Очистка» предпринимательской идеи с помощью методики «designe thinking» Кейс: «Отложенный предпринимательский «развод» в издательском Холдинге» Мини деловая игра: «Вербовка» партнеров по предпринимательству»</p>

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

- текущий контроль: кейс, деловая игра, эссе;
- промежуточная аттестация: экзамен (тест).

7. Основная литература

- Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации, СПб., 2017.
- Российское предпринимательское право. Учебник под ред. Хохлова В.А. – М., РИОР ИНФРА-М, 2013.
- И. Адизес, Как преодолеть кризисы менеджмента, Манн, Иванов и Фербер., 2015 г.

Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»

1. Наименование дисциплины (модуля): Корпоративное управление
2. Автор/составитель/разработчик: Колтунов И.В., к.э.н., доцент, директор ООО Консалтинговая фирма «Колтунов и партнёры».
3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.
4. Цель освоения модуля - получение слушателями компетенции, необходимых для руководства предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации различных форм собственности.

Задачами освоения дисциплины «Корпоративное управление» являются знание основных организационно-правовых форм ведения бизнеса, форм и методов корпоративного управления, методов обеспечения корпоративной безопасности бизнеса, умение организовывать работу органов управления акционерных обществ и обществ с ограниченной ответственностью, овладение навыками самостоятельного анализа уставов и внутренних документов акционерных обществ и обществ с ограниченной ответственностью.

5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	<p>Коммерческие и некоммерческие организации по российскому гражданскому законодательству и их виды. Структура собственности в России. Современные способы объединения капиталов. Хозяйственные товарищества и хозяйственные общества. Дочерние и зависимые хозяйственные общества. Акционерные общества и общества с ограниченной ответственностью: понятия, сущность, общие черты и различия. Виды акционерных обществ. Открытое акционерное общество и закрытое акционерное общество: их общие черты и различия. Общие права и обязанности акционеров по российскому гражданскому законодательству. Дополнительные (преимущественные) права акционеров в открытых и закрытых АО. Понятие корпоративного управления. Корпоративные отношения и их виды. Менеджеры и собственники. Задачи корпоративного управления. Повышение стоимости компании как основная задача корпоративного управления. Корпоративные отношения, корпоративное управление и корпоративное законодательство: их взаимосвязь.</p>	<p>Органы управления корпорацией. Представительные, исполнительные и контролирующие органы. Внутренняя нормативная база, документы корпорации. Англо-американская, немецкая, японская и предпринимательская модели корпоративного управления. Императивные и диспозитивные нормы в российском гражданском законодательстве, их место и роль в построении современной системы корпоративного управления в России. Этапы развития корпоративного законодательства и корпоративного управления в России. Особенности современного этапа развития корпоративного законодательства и корпоративного управления. Основные модели корпоративного контроля в современной России. Нормативно-правовая база корпоративного управления. Разбор мини-кейсов</p>
2	<p>Общее собрание акционеров – высший орган управления АО. Годовые и внеочередные общие собрания акционеров, их сроки проведения и способы созыва. Компетенция общего собрания акционеров. Ограничения на передачу и рассмотрение вопросов общим собранием акционеров. Повестка дня общего собрания акционеров. Формирование повестки дня, предложения акционеров в повестку дня и выдвижение кандидатов в органы управления. Информация о проведении общего собрания акционеров, сроки и способы её передачи. Материалы, подлежащие предоставлению акционерам. Порядок проведения общего собрания акционеров и принятия на нём решений. Право на участие в общем собрании акционеров. Право на голосование владельцев обыкновенных и привилегированных акций. Кворум для проведения собрания. Количество голосов,</p>	<p>Структура исполнительных органов АО. Единоличный и коллегиальный исполнительные органы АО. Остаточный принцип определения компетенции исполнительных органов АО. Формирование исполнительных органов АО. Генеральный директор – единоличный исполнительный орган АО. Подотчётность Генерального директора Совету директоров АО и общему собранию акционеров. Компетенция Генерального директора. Досрочное прекращение полномочий и приостановление полномочий Генерального директора. Ответственность Генерального директора перед АО. Правление АО – коллегиальный исполнительный орган АО. Компетенция коллегиального исполнительного органа АО. Ответственность членов Правления перед АО. Передача полномочий Генерального директора по договору коммерческой организации (управляющей организации) или индивидуальному предпринимателю</p>

	<p>необходимое для принятия решений по различным вопросам повестки дня. Способы голосования. Бюллетени для голосования, их разновидности и оформление. Подведение итогов собрания. Отчётные документы.</p> <p>Совет директоров АО и его компетенция. Формирование Совета директоров. Количественный состав Совета директоров и способы его определения. Кумулятивное голосование при избрании членов Совета директоров. Структура Совета директоров и распределение полномочий между его членами. Председатель Совета директоров, его избрание и полномочия. Распределение полномочий между Председателем Совета директоров и Генеральным директором АО. Корпоративный секретарь. Порядок проведения заседаний Совета директоров. Регламент заседаний Совета. Количество голосов, необходимое для принятия решений по различным вопросам. Протокол заседания Совета. Исполнительные, неисполнительные и независимые директора. Функции независимых директоров и их роль при принятии решений. Ответственность членов Совета директоров. Оценка деятельности Совета директоров.</p>	<p>(управляющему). Проблемы мотивации высшего менеджмента компании.</p> <p>Ревизионная комиссия как орган контроля за финансово-хозяйственной деятельностью исполнительных органов АО со стороны акционеров. Подотчётность ревизионной комиссии. Порядок формирования ревизионной комиссии. Подтверждение правильности годовой финансовой отчётности АО профессиональным аудитором. Внеплановые аудиторские проверки, случаи их проведения и правила оплаты.</p> <p>Особенности управления пакетами акций, находящимися в государственной собственности. Особенности деятельности представителей государства в акционерных обществах. Порядок выдвижения кандидатов от РФ в органы управления и контроля АО. Пути совершенствования управления пакетами акций, находящимися в государственной собственности. Замена представителей государства (государственных чиновников) в АО на профессиональных директоров.</p> <p>Деловая игра «Проведение общего собрания акционеров»</p>
3	<p>Учредители и участники ООО. Договор об учреждении ООО. Устав ООО, его содержание и особенности подготовки. Уставный капитал ООО, его структура и способы оплаты. Увеличение уставного капитала ООО и его способы. Утверждение итогов внесения дополнительных вкладов и внесение соответствующих изменений в Устав ООО, список участников ООО и ЕГРЮЛ. Уменьшение уставного капитала и его способы.</p> <p>Общее собрание участников – высший орган управления ООО. Компетенция общего собрания участников. Передача вопросов, отнесённых к компетенции общего собрания участников, Совету директоров ООО. Очередные и внеочередные собрания. Порядок созыва и проведения собраний. Дополнение повестки дня в ходе подготовки к собранию. Материалы к собранию и порядок ознакомления с ними участников ООО. Совместное присутствие и заочное голосование. Принятие решений на общих собраниях участников ООО.</p> <p>Необходимость принятия оперативных решений и формирование Совета директоров в ООО с большим количеством участников. Вопросы, которые целесообразно передать в компетенцию Совета директоров. Выдвижение</p>	<p>Права и обязанности участников ООО. Ответственность участников ООО. Договор об осуществлении прав участников ООО. Отчуждение участником ООО своей доли в уставном капитале другим участникам и третьим лицам. Преимущественное право покупки доли, продаваемой третьим лицам. Переход доли в порядке наследования или правопреемства. Нотариальное удостоверение сделки, направленной на отчуждение доли. Залог долей в уставном капитале ООО: порядок, нотариальное удостоверение, регистрация. Приобретение обществом доли (части доли). Обращение взыскания на долю участника в уставном капитале ООО. Выход участника из ООО. Исключение участника из ООО. Распоряжение долями, принадлежащими ООО.</p> <p>Имущество ООО и порядок его формирования. Вклады в уставный капитал и вклады в имущество ООО. Ответственность ООО. Прибыль ООО и порядок её распределения между участниками ООО. Основные преимущества и недостатки обществ с ограниченной ответственностью как форм коллективного ведения бизнеса по сравнению с акционерными обществами.</p> <p>Разбор мини-кейсов</p>

	<p>кандидатов в Совет, формирование Совета и распределение полномочий между членами Совета. Председатель Совета и его функции. Распределение полномочий между Председателем Совета директоров и единоличным исполнительным органом ООО. Порядок проведения заседаний Совета и принятия на нём решений.</p> <p>Единоличный и коллегиальный исполнительные органы ООО. Директор, Генеральный директор, Президент. Формирование исполнительных органов ООО. Полномочия единоличного и коллегиального исполнительного органа. Передача полномочий единоличного исполнительного органа ООО коммерческой организации (управляющей организации) или индивидуальному предпринимателю (управляющему).</p> <p>Оптимизация налогообложения в процессе передачи полномочий Директора индивидуальному предпринимателю.</p> <p>Ответственность лиц, входящих в органы управления ООО.</p> <p>Органы контроля ООО. Ревизионная комиссия (ревизор) ООО, порядок её формирования и функционирования.</p> <p>Аудитор ООО.</p>	
4	<p>Концентрация и централизация капитала как основа роста его конкурентоспособности. Диверсификация бизнеса. Способы образования группы компаний под единым финансовым контролем. Формирование холдинга. Материнское (основное), дочерние и внучатые общества. Классификация холдингов.</p> <p>Антимонопольное законодательство. Аффилированные лица. Группа лиц. Злоупотребление хозяйствующими субъектами доминирующим положением на рынке. Согласованные действия хозяйствующих субъектов по ограничению конкуренции. Требования антимонопольного законодательства при слиянии и присоединении коммерческих организаций. Требования антимонопольного законодательства при создании коммерческих организаций. Санкции за нарушение антимонопольного законодательства.</p> <p>Проблемы оптимизации корпоративного управления в крупных АО, созданных в процессе приватизации государственных предприятий. Выделение непрофильных активов и отдельных структурных подразделений в самостоятельные бизнес-единицы. Способы создания самостоятельных бизнес-единиц. Усиление мотивации на конечный результат и оптимизация налогообложения при</p>	<p>Создание управляющей компании: цель и способы. Основные функции управляющей компании по отношению к управляемому обществу. Договор на передачу функций управления управляющей компании. Структура группы компаний. Функции, передаваемые управляющей компании. Разделение собственности на капитал, финансовых потоков и управленческих функций как основа экономической безопасности группы компаний. Выведение собственности на капитал и финансовых потоков в оффшорные компании.</p>

	создании самостоятельных бизнес-единиц.	
5	<p>Способы проведения приватизации в России и создание базы для последующих корпоративных конфликтов. Понятие и виды корпоративных войн. Конкурентная борьба между корпорациями за источники сырья, рынки сбыта и сферы вложения капитала. Неоднородность структуры корпорации и конфликт интересов между составляющими её группами. Основные цели наиболее распространённых акционерных конфликтов. Основные факторы риска для АО с точки зрения возможного захвата. Наиболее распространённые способы «недружественных поглощений» в России. Криминальные способы захвата чужого бизнеса.</p> <p>Последовательность захвата АО. Обеспечение иска как приём в корпоративной войне. Последовательность захвата ООО. Использование административного ресурса при подготовке и осуществлении внешнего захвата. Признаки подготовки к внешнему агрессивному захвату. Хищение акций путём незаконного списания акций со счетов в реестре акционеров. Арест акций и запрет голосовать ими как незаконное средство перехвата управления. Корпоративный шантаж (гринмейл), его сущность и основные характеристики. Обстоятельства, влияющие на выбор способов гринмейла. Принципы защиты от корпоративных захватов. Антирейдерский штаб и организация его работы.</p> <p>Корпоративные войны между мажоритарными и миноритарными акционерами. Способы «выдавливания» миноритарных акционеров. «Размывание» акционерного капитала путём дополнительной эмиссии акций. Вывод ликвидных активов из АО в подставные фирмы, подконтрольные мажоритарным акционерам. Законные и незаконные способы проведения общего собрания акционеров. Проведение собрания без группы заинтересованных акционеров. Формирование нового состава Совета директоров и назначение нового Генерального директора. Профилактика внутренних конфликтов в «паритетных» компаниях (50х50).</p>	<p>Агрессивный Генеральный директор и права, предоставленные ему федеральным законодательством. Вывод ликвидного имущества через механизм делегирования полномочий единоличного исполнительного органа общества. Ограничение полномочий Генерального директора для обеспечения корпоративной безопасности бизнеса. Изменения в российском законодательстве о банкротстве, препятствующие использованию механизма банкротства для внешнего агрессивного захвата.</p> <p>Способы профилактики и обеспечения корпоративной безопасности бизнеса. Проведение корпоративного аудита. Разработка и принятие «защитного» варианта Устава компании. Технология «цементирования», связывания консолидированного контрольного пакета акций. Защита пакета акций или имущественного комплекса путём вложения их в закрытый паевой инвестиционный фонд.</p> <p>Деловая игра «Корпоративный захват»</p>

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

- текущий контроль: кейс, деловая игра;
- промежуточная аттестация: экзамен (тест).

7. Основная литература

- Российское предпринимательское право. Учебник под ред. Хохлова В.А. – М., РИОР ИНФРА-М, 2019.
- С. Г. Буянский Ю. В. Трунцевский «Корпоративное управление, комплаенс и риск-

Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»

1. Наименование дисциплины (модуля): Маркетинговые стратегии компании
2. Автор/составитель/разработчик: Самойлова Н.В., владелец ООО «Мастерская эффективного репутационного менеджмента Натальи Самойловой», ООО «РБК – информационные системы», директор по рекламе и PR.
3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.
4. Цель освоения модуля - получение слушателями компетенции, необходимой для руководства предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации различных форм собственности.

Задачами освоения дисциплины «Маркетинговые стратегии компании» являются знание основных категорий, понятий, инструментов стратегического маркетинга, умение анализировать рыночные параметры, умение применять полученные для решения практических задач навыки определения стратегических целей, разработки маркетинговой стратегии в соответствии со стратегическими целями организации.

5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	Понятие конкуренции. Достоинства конкуренции как инструмента рыночного равновесия. Виды конкурентов. Факторы, определяющие поведение отраслевых конкурентов. Барьеры выхода в отрасль. Модель пяти конкурентных сил. Типология конкурентных ситуаций.	
2	Конкурентоспособность и конкурентное преимущество. Рыночная сила. Виды конкурентных преимуществ по факторам превосходства. Виды конкурентных преимуществ по периоду действия. Виды конкурентной борьбы. Конкурентные стратегии. Виды атакующих стратегий. Стратегии последователей. Стратегии специалиста по направлению специализации.	
3	Роль и задачи стратегического маркетинга. Этапы планирования. Детерминанты стратегического маркетинга. Этапы разработки маркетинговой стратегии компании. Операционный маркетинг. Этапы оперативного контроля. Практические задачи. Обсуждения – 2 часа	Кейс. Разбор и обсуждение – 1 часа Мини кейсы. Разбор и обсуждение – 2 часа
4	Разработка миссии и определение цели фирмы. Стратегический анализ и диагностика. Стратегический выбор. Разработка стратегии. Определение механизма контроля.	Практические задачи. Обсуждения – 3 часа
5	Стратегия лидерства за счет экономии на издержках. Особенности стратегии лидерства за счет экономии на издержках. Стратегия дифференциации. Особенности	Обсуждения Кейс. Практическая задача. – 3 часа

	стратегии дифференциации. Стратегия специализации. Особенности стратегии специализации. Стратегии роста. Интенсивный рост. Интеграционный рост.	
6	Маркетинговая стратегическая матрица Модель «Продукт - рынок» (матрица Ансоффа). Модель «Доля рынка - рост рынка» (портфолио-анализ, матрица Бостон Консалтинг Групп (БКГ)). Матрица АДЛ. Модель «Привлекательность рынка - преимущества в конкуренции» (матрица Мак-Кинзи и General Electric (GE)). Преимущества и недостатки стратегических моделей.	Обсуждения Кейс. Практическая задача. – часа

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

- текущий контроль: кейс, практическое задание;
- промежуточная аттестация: зачет (тест).

7. Основная литература

- Дэвид В. Кривенс Стратегический маркетинг, - Вильямс, 2016.

**Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки
«Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»**

1. Наименование дисциплины (модуля): Формирование и развитие управленческой команды
2. Автор/составитель/разработчик: Алёхина О.Е., к.э.н., доцент кафедры менеджмента ИБДА РАНХиГС, ASD Russia group, управляющий партнер.
3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.
4. Цель освоения модуля - получение слушателями компетенции, необходимой для руководства предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации различных форм собственности.

Задачами освоения дисциплины «Формирование и развитие управленческой команды» являются развитие слушателями навыков командной работы, стратегического мышления и видения перспектив развития бизнеса, умения проводить интервью (собеседований) с использованием основ психологического анализа, позволяющих подбирать персонал и формировать эффективные команды; умение принимать организационно-управленческие решения и оценивать их последствия.

5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	Виды команд в компании и их задачи. Принципы выделения управленческой команды. Принципы оценки эффективности управленческой команды. Заполнение опросника по ролевой модели и оценка результата.	Ролевая модель топ-менеджера. Ролевая структура команды. Групповая работа «Стратегия выживания в критической ситуации» Обсуждение в группе результатов исследования российских генеральных директоров по ролевой модели.
2	Методы оценки ролевого репертуара (компетенций) руководителей: процедура 360°, ассесмент-центр. Оценка результативности управленческой команды: стратегический формат (модель проф. Малика), тактический формат (КПЭ компании).	Ролевая игра: «Встреча по итогам процедуры 360°» Кейс «Разработка КПЭ управленческой команды»

3	Пошаговая технология развития управленческой команды. Стимулирование командной работы как один из аспектов развития управленческой команды. Структура компенсационного пакета руководителя. Формирование переменной части в зависимости от достижения стратегических и тактических задач: индивидуальный уровень и уровень команды.	Кейс «Разработка годового плана стимулирования руководителей из управленческой команды». Обсуждение текущей ситуации в области стимулирования топ-менеджеров в России, Европе и США.
4	Особенности обучения взрослых (NALM). Action Learning как метод формирования культуры и технологии эффективной групповой работы. Структура группы, технология работы на встрече, оценка эффективности групповой работы.	Деловая игра «Изменение». Работа с кейсом одного из участников по технологии Action Learning

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

- текущий контроль: деловая игра, кейс;
- промежуточная аттестация: зачет (тест).

7. Основная литература

- И.Адизес. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует. Пер с англ. М., Альпина Бизнес Букс, 2017 г.
- О.Е. Алехина, Е.В. Юрьева и др. Антикризис. Человеческий капитал-новые возможности компании. Выпуск 4. М., Издательство Юрайт. 2011 г.
- Юлия Надточий «Командообразование», М., 2019 г.
- Ж. Ф. Зобрис. Управление через доверие. М: Альпина паблишер, 2021 г.
- Ф.Лалу. Открывая организации будущего. Москва. Изд-во: «Манн, Иванов и Фербер», 2016

Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»

1. Наименование дисциплины (модуля): Управление стоимостью компании

2. Автор/составитель/разработчик: Соколова Г.Н., д.э.н., профессор кафедры количественных методов в менеджменте ИБДА РАНХиГС.

3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.

4. Цель освоения модуля - получение слушателями компетенции, необходимой для руководства предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации различных форм собственности.

Задачами дисциплины «Управление стоимостью компании» являются ознакомить слушателей с принципами и методами формирования информационной базы для расчета и анализа экономических показателей, используемых при оценке стоимости компании. Большое внимание уделяется вопросам использования бухгалтерской информации для обоснованной оценки стоимости предприятия как имущественного комплекса и как объекта инвестиционных вложений. В курсе рассматривается система основных абсолютных и относительных показателей эффективности ведения бизнеса, основные методические подходы к их анализу. Изучаются методы оценки потребности компании во внешнем финансировании. Рассматриваются вопросы построения и исследования аналитических моделей управленческого и финансового анализа, ориентированные на рост финансовых результатов как основного фактора увеличения собственного капитала. В рамках курса изучается модель расчета стоимости компании на основе средневзвешенной стоимости капитала компании (WACC – Weighted Average Cost of Capital).

5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	Основные классификации экономических показателей, используемые в бухгалтерском учете и экономическом анализе. Основные методы построения системы взаимосвязанных экономических показателей.	Основные методы анализа взаимосвязи экономических показателей. Практикум: «Миграция ценности».
2	Доход и прибыль в системе финансового учета и финансовой отчетности. Зарубежные и российские методы формирования и отражения прибыли компании в финансовом учете и финансовой отчетности.	Современные зарубежные и российские методики анализа формирования прибыли. Взаимосвязь чистой прибыли и чистого потока денежных средств в финансовом учете и финансовой отчетности.
3		Современные методы построения управленческого учета доходов и прибыли. Анализ формирования прибыли в системе бюджетирования. Анализ формирования прибыли во взаимосвязи с другими экономическими показателями деятельности компании.
4		Построение системы экономических показателей эффективности ведения бизнеса. Современные зарубежные и российские методики анализа основных экономических показателей эффективности ведения бизнеса. Взаимосвязь ретроспективного и прогнозного анализа. Определение потребности компании во внешнем финансировании. Модель расчета стоимости компании на основе средневзвешенной стоимости капитала компании (WACC – Weighted Average Cost of Capital). Кейс: Внедрение сбалансированной системы показателей в компании

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

- текущий контроль: практическое задание, кейс;
- промежуточная аттестация: зачет (тест).

7. Основная литература

- В.В. Неудачин «Реализация стратегии компании. Финансовый анализ и моделирование» М., ИД «Дело», 2014
- Р.С. Хиггинс, Финансовый анализ: инструменты принятия бизнес-решений, Вильямс - 2013
- Этрилл П., Маклейни Э. Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов (Accounting and Finance for Non-Specialists). Питер Этрилл, Эдди Маклейни. – М.: Альпина Паблишер, 2016.
- Этрилл П., Маклейни Э. Финансы и бухгалтерский учет для неспециалистов. Питер Этрилл, Эдди Маклейни. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2010.
- В.В.Неудачин. «Реализация стратегии компании. Финансовый анализ и моделирование». Издательство: Вершина, 2016 г.

**Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки
«Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»**

1. Наименование дисциплины (модуля): Стратегии развития компании
2. Автор/составитель/разработчик: Ляско А.К., док.э.н., профессор кафедры менеджмента

ИБДА РАНХиГС.

3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.

4. Цель освоения модуля - получение слушателями компетенции, необходимой для руководства предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации различных форм собственности.

Задачами освоения дисциплины «Стратегия развития компании» являются развитие умений анализировать основные закономерности формирования стратегий различного уровня; оценивать сильные и слабые стороны внутренней деятельности компаний; умение аргументировать свою позицию; развитие навыков применения стратегического анализа для оптимального позиционирования фирмы в конкурентной среде.

5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	<p>Дифференциация и разделение труда в растущих организациях. Case Study: усиление дифференциации в компании B. A. R. and Grille Restaurant. Организационные роли. Власть, ответственность и контроль в организациях. Функциональные департаменты и дивизионы. Вспомогательные, производственные, поддерживающие, адаптивные и управляющие подразделения в организациях. Вертикальная и горизонтальная дифференциация. Дифференциация и интеграция. Механизмы интеграции: иерархия власти, контакт между сотрудниками подразделений, офицеры связи, специальные подразделения, постоянно действующие команды, интегрирующие роли и департаменты. Case Study: роль интегрирующих команд в биотехнологической компании Amgen. Case Study: конкурентные интегрирующих механизмы в компании Hewlett-Packard. Баланс дифференциации и интеграции. Case Study: эффективная координация работы подразделений в компании British Petroleum. Централизация и децентрализация принятия решений: опыт компании Union Pacific Railroad. Case Study: баланс между централизацией и децентрализацией власти в компании Sony. Case Study: изменение уровня принятия решений в компании Procter & Gamble. Стандартизация и взаимное приспособление. Формализация работы сотрудников. Case Study: начальный период деятельности Amazon.com и достижение баланса между стандартизацией и взаимным приспособлением.</p> <p>Практическая задача: дизайн франчайзинговой сети в группе компаний «Спортмастер»</p>	
2	<p>Условные теории организационных структур. Условный подход к дифференциации и интеграции (Lawrence and Lorsch): роль неопределенности и сложности внешней среды. Условный подход к выбору механических и органических структур (Burns and Stalker): роль стабильности</p>	

	<p>внешней среды. Case Study: перемены в организационном окружении вызывают изменения в структуре компании McDonald's. Равновесие механических и органических элементов в структуре организации. Case Study: баланс в совмещении механических и органических структур в компании Wal-Mart. Иерархия и контроль. Высокие и плоские иерархии в организациях. Увеличение числа иерархических уровней и проблемы коммуникаций, мотивации и избыточных расходов. Case Study: создание более плоской структуры управления в компании Du Pont. Case Study: экономия на упрощении организационной структуры компании Miller. Принцип минимальной цепочки команд. Case Study: перестройка иерархии в компании EMI. Эффективность крупных корпоративных штаб-квартир: опыт Pfizer и Unilever. Плоский, активно действующий корпоративный центр: практика компаний General Electric, PepsiCo и Hitachi. Расширение и сужение области контроля. Установление контроля посредством горизонтальной дифференциации, децентрализации и стандартизации. Case Study: децентрализация и образование продуктовых команд в структуре компании Caterpillar.</p> <p>Практическая задача: построение системы координации и контроля в компании Alitalia</p>	
3	<p>Внешняя среда организаций и их доступ к ограниченным ресурсам. Защита и расширение границ организационного домена. Специфическое окружение организации. Case Study: привлечение специфических ресурсов в компании Gerber. Общее окружение организации: опыт Levi Strauss, Toyota и Honda. Case Study: General Electric преодолевает влияние общих факторов внешней среды в процессе поглощения Tungsram. Источники неопределенности в организационном окружении: сложность, нестабильность и бедность ресурсами. Case Study: как Sony управляет нестабильностью внешней среды в процессе выпуска собак-роботов AIBO. Case Study: компания Merck реагирует на растущую неопределенность в среде деятельности фармацевтических гигантов. Теория ресурсной зависимости (Pfeffer and Salancik). Case Study: контроль над ресурсной зависимостью в компании Microsoft. Симбиотическая и конкурентная взаимозависимость организаций. Case Study: взаимная зависимость стимулирует достижение соглашения между Apple и Intel. Стратегии управления симбиотическими ресурсными взаимозависимостями. Поддержание репутации: опыт компании De Beers. Case Study: использование репутации помогает компании Starbucks обеспечить поставки высококачественного кофе.</p>	<p>Практическая задача: принципы управления организационным окружением в компании Philips</p>

	<p>Кооптация аутсайдеров в структуру управления организацией. Стратегические альянсы как способ обеспечения доступа организаций к необходимым ресурсам. Слияния и поглощения как наиболее формальная стратегия для управления симбиотической ресурсной взаимозависимостью: опыт McDonald's и Ford. Стратегии управления конкурентными ресурсными взаимозависимостями. Совместные предприятия между конкурирующими организациями: Apple Computer и IBM, Ford и Mazda, Philips и Bang & Olufsen. Case Study: особенности структуры и успех совместного предприятия между Reuters и Dow Jones. Одновременное управление симбиотическими и конкурентными взаимозависимостями: опыт брокерской фирмы Li & Fung.</p>	
4	<p>Источники ключевых компетенций. Уникальность и сложность имитации ресурсов как основа устойчивого конкурентного преимущества. Соответствие между стратегией и структурой на функциональном, бизнес-, корпоративном и глобальном уровне. Стратегии функционального уровня: поддержание низких издержек и дифференциация. Стратегии бизнес-уровня: поддержание низких издержек, дифференциация, сочетание дифференциации с низкими издержками, фокусирование. Case Study: уменьшение издержек в производстве бутылированной питьевой воды Niagara. Case Study: Muji, дифференциация без логотипов. Бизнес-стратегия и структура. Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция, связанная и несвязанная диверсификация. Case Study: Foster's использует стратегию связанной диверсификации, поглощая производителей вина. Case Study: Sears интегрирует Land's End, сохраняя ее структуру и принципы деятельности. Корпоративная стратегия и структура. Case Study: управление стратегией связанной диверсификации в компании Hitachi. Стратегии глобального уровня.</p>	<p>Case Study: как компания VF поддерживает низкие издержки за счет компьютерной системы контроля запасов. Функциональная стратегия и структура: выбор степени иерархичности, централизации и стандартизации для разных дивизионов. Практическая задача: выстраивание соответствия между стратегией и структурой компании в X5 Retail Group</p>
5	<p>Организационные изменения. Case Study: стимулирование потока инноваций в ходе организационных изменений в компании Dial. Case Study: опыт недорогих радикальных инноваций в компаниях Starbucks и Whirlpool. Факторы, способствующие организационным изменениям: опыт последовательных реорганизаций сети супермаркетов Sears. Факторы, препятствующие организационным изменениям: организационный, групповой и индивидуальный уровни.</p>	<p>Case Study: преодоление препятствий к инновациям в компании Novartis. Теория полевых сил (Lewin). Жизненный цикл организаций. Рождение организаций: опыт компаний Dell Computer и Liz Claiborne. Опасность новизны, отсутствие формальной структуры и враждебность внешнего окружения. Экологическая модель рождения организаций (Hannan and Freeman). Популяции, наличие ресурсов и рождаемость организаций. Стимулы роста рождаемости: увеличение объема знаний и подражание успешным ролевым моделям. Причины замедления рождаемости: преимущества первого хода и обеднение внешней среды. Стратегии выживания: r-стратегии против K-стратегий и специализированные стратегии</p>

		<p>против общих стратегий. Процесс естественного отбора. Case Study: смена стратегий выживания Amazon.com по мере изменения конкурентной среды. Соответствие между стратегией выживания и типом конкурентных преимуществ: опыт компании EasyJet.</p> <p>Практическая задача: рыночные изменения и рождение нового стратегического альянса АвтоВАЗ-Renault</p>
6	<p>Институциональная теория организационного роста. Опасность новизны и приобретение легитимности. Организационный изоморфизм (DiMaggio and Powell). Принудительный, подражательный и нормативный изоморфизм. Case Study: рост посредством диверсификации и угроза потери организационной идентичности, ABB vs. Siemens. Стадийная модель организационного роста (Greiner). Рост посредством креативности и кризис лидерства. Рост посредством направленности и кризис автономности. Рост посредством делегирования и кризис контроля. Рост посредством координации и кризис красных флажков. Рост посредством сотрудничества.</p>	<p>Case Study: преодоление кризиса в развитии компании Ciba Vision путем стимулирования радикальных инноваций. Case Study: быстрый рост и предпринимательская ориентация группы компаний Virgin. Упадок организаций. Case Study: организационная инерция затрудняет конкуренцию Kodak на рынке цифрового фото. Стадийная модель организационного упадка (Weitzel and Jonsson). Case Study: преодоление тенденций к упадку индейских организаций посредством открытия казино.</p> <p>Практическая задача: обеспечение успешного роста компании Costa Coffee на российском рынке</p>

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

- текущий контроль: практическое задание;
- промежуточная аттестация: зачет (тест).

7. Основная литература

- В.В. Неудачин «Реализация стратегии компании. Финансовый анализ и моделирование» М., ИД «Дело», 2016

Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»

1. Наименование дисциплины (модуля): Технологии финансового анализа

2. Автор/составитель/разработчик: Соколова Г.Н., д.э.н., профессор кафедры количественных методов в менеджменте ИБДА РАНХиГС.

3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.

4. Цель освоения модуля - ознакомление слушателей с практическим применением основополагающих теорий, моделей и методов управления финансами на уровне предприятия (компании), изучение основ теоретического аппарата финансового анализа и возможностей его практического применения при разработке управленческих решений хозяйственной деятельностью организаций в условиях рыночной экономики.

В результате изучения курса слушатели должны овладеть инструментарием, необходимым для анализа ключевых финансовых показателей предприятия для повышения эффективности его финансово-хозяйственной деятельности.

Курс ориентирован на раскрытие взаимосвязи теории и практики при решении конкретных финансовых задач. Основной акцент в курсе делается на рассмотрении принципов принятия финансовых решений компаниями нефинансового профиля. Особое внимание уделяется адаптации методического аппарата финансового анализа к особенностям современной отечественной практики.

5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	<p>Понятие финансового анализа, его основные направления. Информационная база финансового анализа. Состав и содержание финансовой отчетности организации (предприятия). Основные требования, предъявляемые к финансовой отчетности. Правила оценки статей бухгалтерского баланса. Порядок составления и представления финансовой отчетности. Особенности финансовой отчетности, составленной на основе международных стандартов финансовой отчетности. Основные элементы финансовой отчетности.</p>	<p>Кейс «Особенность финансовой отчетности» - 1 час</p>
2	<p>Понятие ликвидности. Коэффициенты ликвидности. Внутренний анализ ликвидности активов. Анализ ликвидности текущих активов организации и их классификация по категориям риска. Внутренний анализ краткосрочной задолженности. Анализ состояния расчетов с покупателями и заказчиками. Анализ потенциального банкротства организации. Критерии признания структуры баланса организации неудовлетворительной. Критика методов анализа потенциального банкротства организации на основе данных финансовой отчетности.</p>	<p>Кейс «Анализ ликвидности» - 3 часа</p>
3	<p>Понятие производственно-коммерческого цикла и оборачиваемости. Задачи анализа оборачиваемости. Общая оценка оборачиваемости активов организации. Детализированный анализ оборачиваемости активов: оборачиваемость запасов, дебиторской задолженности. Основные показатели оборачиваемости. Сравнительный анализ оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности.</p>	<p>Кейс «Анализ оборачиваемости и расчет длительности производственно-коммерческого цикла» - 4 часа.</p>
4	<p>Рентабельность как основная характеристика эффективности деятельности предприятия. Абсолютные и относительные показатели прибыльности финансово-хозяйственной деятельности предприятия в условиях рыночной экономики. Задачи анализа рентабельности организации. Система показателей рентабельности. Методика расчета ключевых показателей рентабельности: ROA, ROE (ROAE), ROACE, ROS. Взаимосвязь показателей рентабельности активов, оборачиваемости активов и рентабельности продаж. Оценка влияния оборачиваемости оборотных активов и рентабельности продаж на эффективность использования оборотных активов. Взаимосвязь анализа ликвидности и рентабельности.</p>	<p>Кейс «Анализ рентабельности» - 4 часа.</p>
5	<p>Понятие финансовой устойчивости. Структура капитала организации: собственный капитал и обязательства. Основные элементы собственного капитала. Состав обязательств. Понятие долговой</p>	<p>Кейс «Анализ финансовой устойчивости» - 0.5 часа. Контрольное промежуточное тестирование – 1 час. Внеаудиторная самостоятельная контрольная</p>

	<p>нагрузки. Оценка собственного капитала и обязательств.</p> <p>Система показателей анализа финансовой устойчивости.</p> <p>Анализ рациональности соотношения собственных и заемных средств. Основные показатели, характеризующие структуру капитала. Определение теоретической величины собственного капитала, соответствующей сложившемуся соотношению критического и фактического объема продаж продукции.</p>	<p>работа «Анализ финансового состояния предприятия по данным бухгалтерской отчетности» - 0,5 часа</p>
6	<p>Задачи анализа движения денежных средств предприятия. Способы оценки достаточности денежных средств. Анализ изменения длительности оборота денежных средств организации. Источники притока и направления оттока денежных средств в рамках текущей, инвестиционной и финансовой деятельности организации.</p> <p>Анализ движения денежных средств прямым и косвенным методами. Анализ взаимосвязи прибыли, движения оборотных активов и потока денежных средств.</p>	<p>Кейс «Анализ движения денежных средств» - 2 часа.</p>
7	<p>Прибыль как экономическая категория. Факторы, влияющие на величину финансовых результатов организации. Модели формирования финансовых результатов, их содержание, различия, преимущества и недостатки.</p> <p>Основные направления анализа финансовых результатов на основе Отчета о прибылях и убытках. Анализ уровня, динамики и структуры финансовых результатов деятельности организации.</p> <p>Факторный анализ прибыли от продаж – современные отечественные и зарубежные подходы. Анализ прибыли в рамках маржинальной концепции.</p>	<p>Кейс «Анализ прибыли от продаж» - 2 часа.</p> <p>Внеаудиторная самостоятельная контрольная работа «Анализ финансовых результатов деятельности предприятия» - 2 часа.</p>
8	<p>Основы организации финансового анализа деятельности предприятия. Приоритеты организации аналитической работы на предприятии.</p> <p>Методика построения системы материального стимулирования работников во взаимосвязи с результатами финансового анализа.</p>	<p>Кейс «Аналитическая работа на предприятии» - 4 часа.</p>

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

- текущий контроль: кейс, контрольная работа;
- промежуточная аттестация: экзамен (тест).

7. Основная литература

- Анализ финансовой отчетности: Учебное пособие / Под ред. О.В. Ефимовой и М.В. Мельник. – М.: Омега-Л, 2015.

Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»

1. Наименование дисциплины (модуля): Финансовый инжиниринг

2. Автор/составитель/разработчик: Троценко М.А., начальник Управления дистанционной работы с клиентами Инвестиционного Банка БКС Премьер.

3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.

4. Цель освоения модуля - получение слушателями компетенции, необходимой для руководства предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации различных форм собственности.

Задачами освоения дисциплины «Финансовый инжиниринг» является изучение основных видов финансовых инструментов, порядка и особенностей выпуска ценных бумаг, проведение самостоятельного инвестиционного анализа и принятие инвестиционных решений, умение анализировать экономические процессы, происходящие на финансовых рынках, управлять инвестиционным портфелем и финансовыми рисками по сформированному инвестиционному портфелю.

5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	<p>Ценные бумаги. Классификации ценных бумаг.</p> <p>Акции. Обыкновенные и привилегированные акции. Стоимость акций.</p> <p>Дивиденды. Дивидендная политика. Стоимостная оценка простых и привилегированных акций. Модели оценки акций и их применение на практике.</p> <p>Показатели доходности акций (дивидендная доходность, цена/прибыль, прибыль на акцию. Фондовые индексы.</p> <p>Ценные бумаги, связанные с акциями. Депозитарные расписки. Опционы эмитента (варранты). Подписные права.</p> <p>Облигации. Классификация облигаций. Стоимостная оценка и оценка доходности облигаций. Дюрация. Выпускность и кривизна. Рейтинг облигаций.</p> <p>Государственные и муниципальные ценные бумаги. Государственные ценные бумаги и государственный внутренний и внешний долг. Муниципальные ценные бумаги и муниципальный долг.</p> <p>Вексель. Вексельное законодательство. Системы вексельного права. Женевская вексельная конвенция, регулирование вексельного обращения. Простой и переводный вексель. Обращение векселей. Индоссамент. Ответственность по вексельному обязательству. Стоимостная оценка векселя. Доходность векселей.</p>	<p>Коммерческие бумаги.</p> <p>Депозитные и сберегательные сертификаты.</p> <p>Товарораспорядительные ценные бумаги.</p> <p>Складские свидетельства. Коносаменты.</p> <p>Ипотечные ценные бумаги. Закладные.</p> <p>Облигации с ипотечным покрытием. Ипотечные сертификаты участия.</p> <p>Евробумаги. Рынок евробумаг.</p> <p>Рейтинг ценных бумаг и эмитентов.</p>
2	<p>Краткое содержание, раскрывающее тему.</p> <p>Виды финансовых посредников и их особенности в различных странах и России.</p> <p>Банки. Брокерско-дилерские компании (компании по ценным бумагам).</p> <p>Профессиональная деятельность на рынке ценных бумаг.</p> <p>Андеррайтинг ценных бумаг. Виды андеррайтинга. Функции андеррайтера.</p> <p>Институциональные инвесторы. Страховые компании. Пенсионные фонды. Институты коллективного инвестирования. Виды инвестиционных фондов по составу и</p>	<p>Практикум: решение задач -2 час</p> <p>Дискуссия: «Новые виды ценных бумаг: вызовы времени» - 2 час</p>

	<p>структуре активов. Управляющая компания. Специализированный депозитарий. Общие фонды банковского управления. Фондовая биржа. Участники биржевых торгов. Листинг и делистинг. Механизм биржевой торговли. Виды биржевых аукционов. Дилерский рынок. Расчеты по сделкам с ценными бумагами. Клиринг. Учетная система на рынке ценных бумаг. Депозитарии. Регистраторы. Деловая игра: «Бизнес инвестиционного банка» -2 часа. Дискуссия «модель бизнеса, созданная инвестиционными банками: за и против» - 1 час</p>	
3	<p>Эмиссия эмиссионных ценных бумаг. Этапы эмиссии. Способы размещения эмиссионных ценных бумаг. Кассовые и срочные сделки. Маржинальные сделки. Сделки РЕПО. Инвестиционный портфель. Сбалансированный инвестиционный портфель. Управление инвестиционным портфелем. Этапы управления инвестиционным портфелем. Пассивные и активные стратегии. Ожидаемая доходность и риск портфеля. Методы управления рисками инвестиционного портфеля. Теория рациональных ожиданий и гипотеза информационной эффективности фондового рынка. Слабая, средняя и сильная формы эффективности. Теория Марковица. Модель оценки стоимости активов (САРМ). Модель Модельяни-Миллера. Модель Шарпа. Теория арбитражного ценообразования (АРТ). Оценка эффективности управления портфелем. Определение доходности методом оценки стоимости единицы капитала. Оценка риска. Понятие фундаментального анализа. Экономический (качественный) и финансовый (количественный) анализ эмитента. Виды финансовых коэффициентов, используемых в фундаментальном анализе. Понятие внутренней (истинной) стоимости акций.</p>	<p>Понятие и постулаты технического анализа. Методы технического анализа - 1 часа. Конкретная ситуация: «Выбираем инвестиционную стратегию» - 1 часа. Кейс «Разработка концепции облигационного займа» - 2 часа</p>
4	<p>Государственное регулирование финансового рынка. Защита прав и законных интересов инвесторов как важнейшая функция государства на финансовом рынке. Саморегулирование финансового рынка. Этика фондового рынка и традиции делового оборота как элементы регулятивной инфраструктуры рынка ценных бумаг. Раскрытие информации как базовый принцип функционирования рынка ценных бумаг.</p>	<p>Служебная (инсайдерская) информация. Запрещенные сделки. Решение практических задач – 4 часа</p>

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

- текущий контроль: дискуссия, тест;
- промежуточная аттестация: зачет (тест).

7. Основная литература

- Брейли Р., Майерс С., Аллен Ф. Принципы корпоративных финансов в 2ух томах - М.: Вильямс, 2019.
- И.А. Гусева, Брюховецкая С.В., «Введение в финансовые рынки. Практикум». М., КноРус, 2019 г.

Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»

1. Наименование дисциплины (модуля): Оценка бизнеса и управление стоимостью компании
2. Автор/составитель/разработчик: Вашакмадзе Т.Т., к.э.н., доцент кафедры количественных методов в менеджменте ИБДА РАНХиГС.
3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.
4. Цель освоения модуля заключается в формировании представлений о проектной деятельности, ее содержании, этапах, алгоритмах и технологии разработки; развитии навыков совместной деятельности над проектом.
5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	Связь между корпоративной стратегией и стоимостью бизнеса Концепция миграции ценности Примеры удачных бизнес-моделей Построение карты миграции ценности в отрасли Концепция управления стоимостью EVA Факторы стоимости бизнеса Декомпозиция ROE Практикум: «Миграция ценности»	
2	Подходы и методы оценки бизнеса Премии и скидки для оценки бизнеса в России Метод мультипликаторов Метод DCF Знакомство с методами оценки	стоимости собственного капитала для определения WACC (Метод кумулятивного построения, модель дивидендного роста, CAPM и др.) Пошаговое построение DCF модели в MS Excel
3	Процесс инвестиционного планирования в компаниях Инвестиционный анализ (окупаемость - PP, дисконтированный период окупаемости - DPP, внутренняя ставка доходности - IRR, модифицированная внутренняя ставка доходности - MIRR, индекс прибыльности - PI, чистая приведенная стоимость - NPV)	Формирование портфеля бизнесов используя финансовые и нефинансовые показатели Построение оптимальной структуры капитала Практикум: Формирования портфеля инвестиций
4	Сбалансированная система показателей Этапы разработки сбалансированной системы показателей Внедрение сбалансированной системы показателей	Кейс: Внедрение сбалансированной системы показателей в компании «Демпо».
5	Финансовый инвестор Стратегический инвестор	Практикум «Финансовый инвестор Стратегический инвестор»

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

- текущий контроль: практическое задание, кейс;
- промежуточная аттестация: экзамен (тест).

7. Основная литература

- В.В. Неудачин «Реализация стратегии компании. Финансовый анализ и моделирование» М., Вершина, 2016

**Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки
«Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»**

1. Наименование дисциплины (модуля): Стратегическое бюджетирование
2. Автор/составитель/разработчик: Чеканский А.Н., д.э.н., профессор, декан факультета стратегического управления ИБДА РАНХиГС.
3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.
4. Цель освоения модуля - получение слушателями компетенции, необходимой для руководства предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации различных форм собственности.

Задачами освоения дисциплины являются развитие навыков работы с информацией, построения ключевых показателей финансовой результативности, использования аналитических финансовых инструментов для построения среднесрочных и долгосрочных планов-бюджетов, умение разрабатывать финансовую стратегию предприятия на конкурентном рынке и рынках несовершенной конкуренции.

5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	Цели и значение выработки долгосрочной стратегии предприятия. Влияние международного бизнеса, динамики развития экономики страны, темпов развития отрасли, конкуренции на выбор стратегии развития предприятия.	Задачи, которые должна решить разработанная на предприятии стратегия развития.
2	Фирма, предприятие, бизнес как инвестиционный агент. Параметры оценки бизнеса со стороны контрагентов, уполномоченных органов, инвесторов. Показатели состоятельности предприятия: юридический статус, состав собственников, оборот, прибыль, состав инвестированного капитала, активы, ключевые контрагенты бизнеса.	Ключевые компетенции бизнеса, технологии, организационная структура и персонал компании. Финансовое положение компании, как ключевой элемент оценки бизнеса.
3	Проблемы целеполагания в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Определение стратегической платформы. Определение финансовой стратегии. Формализация основных стратегических целей бизнеса. Видение, миссия и источники развития бизнеса. Составные элементы стратегии: рынки, целевые клиенты, целевые поставщики, комплекс предложения, ключевые компетенции, организационное развитие, ключевые показатели результативности. Состав и источники инвестированного капитала, необходимого и достаточного для реализации стратегии бизнеса.	Тема дискуссии: Какой минимальный размер прибыли предприятия можно считать достаточным, чтобы обоснованно отнести предприятие к числу успешных?
4	Развитие концепции управления стоимостью бизнеса [Value Based Management]. Элементы системы управления стоимостью компании. Постулаты стоимостного подхода к	Кейс: «Восстановление неполного учета и оценка результативности бизнеса» Задание по основному кейсу учебного курса

	<p>управлению. Основные способы оценки бизнеса. Ценность для потребителя, цепочка создания ценности, комплексное управление качеством, реинжиниринг бизнес процессов, развитие ключевых компетенций, обучающаяся организация как составные элементы стоимостного подхода к управлению бизнесом и стратегии развития успешного бизнеса.</p>	
5	<p>Метод дисконтированных денежных потоков. Метод экономической добавленной стоимости. Сравнение результатов оценки двумя методами. Методы контроля динамики стоимости бизнеса. Формула Дюпона – составные элементы рентабельности инвестированного капитала – рентабельности чистых активов. Понятия скорректированной прибыли, средневзвешенной стоимости капитала [W.A.C.C.] и «налогового щита». Расчет экономической добавленной стоимости без распределения общефирменных расходов.</p>	<p>Разбор моделей оценки бизнеса: - 0,5 часа Практическая задача: «Расчет средневзвешенной стоимости капитала» - 10 мин. Задания по основному кейсу учебного курса – 1,5 часа: Расчет скорректированной прибыли и средневзвешенной стоимости капитала. Построение отчета о движении денежных средств за квартал по данным управленческих балансов. «Балансовый», «Косвенный» метод построения отчета. Расчет консолидированной по предприятию экономической добавленной стоимости за квартал. Распределение чистых активов предприятия [Net Assets] между Бизнес-единицами: отделом продажи автомобилей, отделом продажи запасных частей, авто-сервисом</p>
6	<p>Построение системы управления стоимостью бизнеса в рамках финансовой стратегии предприятия: пошаговый процесс. Ревизия и перестройка системы управленческого учета для целей управления стоимостью бизнеса. Реорганизация бюджетного процесса, зон ответственности и полномочий. Построение системы контроля за ключевыми факторами создания стоимости: рентабельностью продаж, оборачиваемостью активов, размером капитала, востребованным бизнесом. Учетные проблемы корректного отражения результативности бизнеса и его сегментов. Маржинальный подход к оценке результативности бизнеса и его сегментов. Определение величин капитала, инвестированного в каждый из сегментов бизнеса: продажу автомобилей, продажу запасных частей, сервис с использованием маржинального подхода.</p>	<p>Кейс: «Двойная продажа». Кейс: «Убыток по бухгалтерскому учету – всегда реальный убыток бизнеса?». Задания по основному кейсу учебного курса: Оценка влияния средневзвешенной стоимости капитала [W.A.C.C.] на динамику экономической добавленной стоимости. Оценка причин изменения средневзвешенной стоимости капитала [W.A.C.C.], лежащих в зоне ответственности бизнеса и на стороне инвесторов и владельцев.</p>
7	<p>Управленческая система контроля [M.A.C.S.] как составной элемент реализации финансовой стратегии предприятия. Цикл, зоны, формы, модели управленческой системы контроля. Иерархия финансовых контролей. Принципы построения планов и бюджетного контроля, ориентированных на реализацию финансовой стратегии предприятия. «Стоимость ориентированное бюджетирование»: бюджетирование активов и обязательств Бизнес-единиц; бюджетирование натуральных показателей и характеристик по основным бизнес-</p>	<p>Задания по основному кейсу учебного курса: Расчет экономической добавленной стоимости Бизнес-единиц за квартал на основе «Валовой прибыли Бизнес-единиц» и «Чистых активов Бизнес-единиц» Разложение рентабельности чистых активов Бизнес-единиц на рентабельность продаж, оборачиваемость активов и финансовый рычаг по формуле Дюпона. Анализ системы начисления бонусов менеджменту Бизнес-единиц на основе исполнения плановых заданий по рентабельности инвестированного капитала.</p>

	<p>процессам; формы отчетности, включающей анализ отклонений от целевых параметров. Общий подход к построению системы стимулирования исполнения финансовой стратегии предприятия.</p>	
--	---	--

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации
 - текущий контроль: дискуссия, тест;
 - промежуточная аттестация: зачет (тест).
7. Основная литература
 - Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование // Horvá& Partners; Пер. с нем. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
 - Адамов Н., Тилов А. Бюджетирование в коммерческой организации: краткое руководство // СПб: Питер, 2007.

**Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки
«Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»**

1. Наименование дисциплины (модуля): Теория ограничений в управлении производством и менеджменте проектов
2. Автор/составитель/разработчик: Зайцев М.Г., к.физ.-мат.н., доцент кафедры количественных методов в менеджменте, зам. директора ИБДА РАНХиГС.
3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.
4. Цель освоения модуля - достижение следующих результатов образовательных результатов:

Слушатель должен:

 - знать, что такое «ресурс узкого места» (или «бутылочное горлышко»);
 - уметь найти расположение «ресурса узкого места» в производственной линии
 - владеть навыками составления оптимального плана производства на основе максимально эффективного использования «ресурса узкого места»
 - уметь составить эффективный график закупки сырья и график работы ресурсов с избыточными мощностями, используя знания о «ресурсе узкого места»;
 - знать методику управления производственным процессом с помощью временного буфера
 - знать основные концепции планирования проекта: критический путь и критическая цепь Гольдрата
 - уметь построить и проанализировать диаграмму Ганта и сетевую диаграмму проекта с помощью MS Project;
 - иметь ясное представление о роли лимитирующего трудового ресурса в обеспечении выполнения проекта в срок;
 - уметь построить критическую цепь проекта на основе критического пути и знания о наиболее перегруженном ресурсе;
 - знать, как описывать неопределенность во времени выполнения отдельных стадий проекта;
 - знать, как оценить среднее время, выполнения проекта, его стандартное отклонение и вероятность выполнения проекта в срок на основе знаний о характеристиках случайных длительностей отдельных стадий;
 - уметь осуществить сбор, обработку и оценку информации о времени выполнения отдельных стадий проекта;
 - уметь правильно расположить временные буферы проекта на сетевой диаграмме проекта;

– владеть навыками расчета размера временных буферов проекта.

5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	Количественная модель оптимизации планирования производства на заводе ФОРЕВА и ее реализация в MS Excel. Оптимальный план производства. Идентификация лимитирующего ресурса («узкого места»). Оптимальный план. Принятие управленческих и инвестиционных решений на основе сформулированной модели.	Кейс «Инновационное производство компании ФОРЕВА». <ul style="list-style-type: none"> – Формулировка проблем, стоящих перед руководством завода – Дискуссия по поводу описанных в кейсе управленческих решений руководства завода – Схема производственных процессов завода ФОРЕВА – Компьютерный симулятор Гольдрата: имитация управления производством ФОРЕВА. Обсуждения результатов управления различных участников
2	Аналогия между процессом производства и колонной солдат на марше. Предельный темп работы ресурса узкого места («Барабан») – задает ритм для работы всего производства. Планирование моментов закупки сырья и запуска ресурсов с избыточной мощностью от ресурса «узкого места». Ограничение незавершенного производства (WIP) на производственной линии («Веревка») – решающее условие эффективности производства. «Временной буфер» – управленческий инструмент, позволяющий справляться с неизбежными вариациями производственных мощностей, времени выполнения и доставки полуфабрикатов, случайными остановками и другими проблемами производства, фокусирующий внимание операционного менеджера на наиболее важных проблемах, определяющих прибыль от производства.	Методика работы с временным буфером на заводе ФОРЕВА. Пять шагов непрерывного совершенствования Гольдрата.
3	Диаграмма Ганта. Сетевой график. Критический путь и временные резервы некритических стадий.	Компьютерный практикум: Проект Снеси-Построй. Анализ проекта с помощью MS Project Соотношение «Длительность – Стоимость» проекта. Проблема перегрузки лимитированных трудовых ресурсов при планировании проекта. Концепция «Критической цепи» Гольдрата.
4	Внутренне присущая любому проекту неопределенность – основная причина задержек проекта и превышение запланированного бюджета. Учет неопределенности времени выполнения отдельных стадий проекта (метод PERT) <ul style="list-style-type: none"> – □- распределение. Оптимистичная, наивероятнейшая и пессимистичная оценки времени выполнения стадий проекта – Среднее время выполнения проекта и его стандартное отклонение 	Компьютерный практикум: Определение критической цепи проекта Снеси-Построй. Централизация временных резервов стадий во временные буферы. Определение их размера и положения в проекте. Методика управления проектом с помощью временных буферов.

	<ul style="list-style-type: none"> – Вероятность выполнения проекта к определенному сроку <p>Как управлять проектом в условиях неопределенности</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Временной резерв для каждой стадии. Как он оценивается? ○ Почему, несмотря на большие временные резервы, закладываемые в проект, мы все равно опаздываем? – Сфокусированность управляющего проектами: <ul style="list-style-type: none"> ○ Критический путь ○ Ранний или поздний старт для некритических стадий? ○ Как производится мониторинг проекта, какой основной показатель прогресса проекта? Помогает ли он управляющему быть сфокусированным? ○ Временные буферы: где их ставить и как определять их размер? ○ Наиболее перегруженный ресурс – бутылочное горлышко. Как планировать его загрузку? 	
--	---	--

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

- текущий контроль: кейс, компьютерный практикум;
- промежуточная аттестация: зачет (тест).

7. Основная литература

- Зайцев М.Г. Методы оптимизации управления для менеджеров: Компьютерно-ориентированный подход: учебное пособие, Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2019. <https://e.lanbook.com/reader/book/74850/#1>
- Голдрат Э, Критическая цепь, Изд. «Попурри», Минск, 2017

Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»

1. Наименование дисциплины (модуля): Повышение эффективности операционной деятельности
2. Автор/составитель/разработчик: Коптелов А.К., вице-президент Ассоциации ВРМ-профессионалов.
3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.
4. Цель освоения модуля - достижение следующих результатов образовательных результатов:
Слушатель должен:
 - знать основные понятия, концепцию процессного подхода к управлению;
 - уметь определять ключевые факторы и показатели успешного развития организации, необходимые для корпоративной стратегии
 - уметь выявить и предотвратить кризисные явления в организации
 - видеть систему процессов в целом, понимать взаимосвязи между отдельными частями и подсистемами организации;
 - использовать процессный подход в управлении организацией/ подразделением;
 - владеть навыками системного анализа, структуризации целей, формирования критериев ключевых бизнес процессов.

- владеть методиками моделирования и регламентации процессов.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование компетенций или элементов следующих компетенций:

- владение методами стратегического анализа.

5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	Процессы и проекты, процессный и функциональный подходы, стратегическое управление процессами, процесс и его окружение, классификация процессов, технология управления бизнес-процессами	Практикум: «Технология управления бизнес-процессами»
2	- Нотации и инструментальные средства моделирования - Технология описания БП - Моделирование процессов	Проект по моделированию процесса, моделирование других предметных областей
3	- Комплекс работ по оптимизации процессов, анализ процессов - Совершенствование процессов	Реинжиниринг процессов
4	Классификация регламентов, структура и примеры регламентов, регламентация процессов, контроллинг процессов, КРІ процессов и мотивация персонала, бизнес-процессов	Внедрение регламентов усовершенствованных процессов
5	Уровни зрелости процессов и процессного управления в компаниях, элементы Системы управления процессами (СУП): методология (положение об управлении процессами), программное обеспечение (ПОБ), процессный офис (ПОф)	Организация проекта по описанию бизнес-процесса

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

- текущий контроль: дискуссия, эссе;
- промежуточная аттестация: экзамен (тест).

7. Основная литература

– Теория управления: учебник. – Изд. 3-е, доп. и перераб. под общ. ред. А.Л. Гапоненко, М.В. Савельева. – М.: Изд-во Юрайт, 2019.

– Ширяев В.И. Управление бизнес-процессами [Электронный ресурс]: учеб. -метод. пособие / М.: Финансы и статистика. - Режим доступа: ЭБС "Лань" http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=1026

– Козлов А.С. Проектирование и исследование бизнес-процессов [Электронный ресурс]: учеб. пособие / 4-е изд., стер. - М.: ФЛИНТА, 2011. (Экономика и управление). - Режим доступа: ЭБС "Лань" http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=20203

Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»

1. Наименование дисциплины (модуля): Принципы и технологии бережливого производства (лин-менеджмент)
2. Автор/составитель/разработчик: Павлуцкий А.В., к.э.н., Президент консалтинговой компании «Павлуцкий и партнеры», профессиональный консультант.
3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.
4. Цель освоения модуля - дать целостное представление о концепции «бережливого

производства» как философии и методологии выявления непроизводительных затрат, снижения потерь и на этой основе повышения эффективности использования всех имеющихся ресурсов в компании.

В настоящем курсе бережливое производство рассматривается в контексте его исторического развития как феномен, имеющий свои особенности, инструментарий и методологию.

Основная задача курса состоит в том, чтобы, раскрывая сущность и специфику бережливого производства, снабдить слушателей методами и инструментарием снижения затрат и финансового оздоровления, которые помогут им в будущем самостоятельно совершенствовать процессы в своих компаниях.

Курс рассчитан на менеджеров компаний, слушателей программы MBA.

Процесс изучения дисциплины «Принципы и технологии бережливого производства» направлен на формирование профессиональной компетенции: владение методами экономического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- базовые понятия, принципы и методы бережливого производства;
- основные подходы к измерению и количественному анализу производственных систем;
- методологию описания и перепроектирования бизнес-процессов.

Уметь:

- определять и анализировать узкие места в бизнес-процессах;
- оценивать параметры и потенциал совершенствования бизнес-процессов.

Владеть навыками:

- использования основного инструментария и методов анализа и описания производственных процессов;
- использования основного инструментария и методов совершенствования производственных процессов;
- оценки экономической эффективности усовершенствования производственных систем.

5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	Почему это актуально? Функциональное управление: достоинства и недостатки. История возникновения: от Производственной Системы Тойоты (TPS-Toyota Production System) к Бережливому производству (Lean Thinking).	Эффекты от внедрения Бережливого производства. Опыт применения.
2	Сущность процесса. Признаки процесса. Основной процесс. Ключевой процесс. Вспомогательный процесс. Клиентский процесс. Учись видеть процессы. Признаки неэффективности процессов.	Практикум: Учись видеть процессы. Признаки неэффективности процессов.
3	Деловая игра на получение практических навыков построения «бережливого производства».	Деловая игра на получение практических навыков построения «бережливого производства».
4	Пять принципов бережливого производства: ценность, поток, течение, вытягивание, совершенствование. Пять типов преобразований в процессе. Выявление преобразований, добавляющих ценность: критерии и признаки. Целостная задача. Потери и затраты. Семь видов потерь. Цена потерь.	Показатели оценки эффективности процессов: скорость процесса, эффективность процесса, время цикла, время такта, вариабельность.

5	Цикл внедрения: определение, описание, измерение, совершенствование, оценка. Определение: постановка цели и определение границ. Описание: составление карты потока как есть. Измерение: хронометраж и оценка эффективности.	Совершенствование: «кайдзен потока» и «кайдзен процесса». Внедрение: физическое изменение и документирование. Оценка результатов.
6	Глоссарий «бережливого производства». Методы анализа процессов. Методы описания и измерения процессов. Методы совершенствования процессов. Диаграмма Исикавы. Диаграмма показателей. Матрица показателей. Тестирование критериев. Карта потока. Межфункциональная блок-схема процесса.	Метод «5 почему?». Карта потребителя. KANO-анализ. Методы статистического анализа. Метод «5S». TPM - всеобщий уход за оборудованием. SMED – быстрая переналадка оборудования.
7	Роль поставщиков и клиентов в основном процессе. Построение длительных партнерских отношений с поставщиками. Принципы построения. Выгоды и эффективность.	Бережливое производство в сфере услуг – «бережливое обеспечение».

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

- текущий контроль: деловая игра, эссе;
- промежуточная аттестация: зачет (тест).

7. Основная литература

- Джеймс П. Вумек, Дэниел Т. Джонс. Бережливое производство. М., Альпина Паблишер, 2013 г.
- Джеймс П. Вумек, Дэниел Т. Джонс. Бережливое Обеспечение. М., Альпина Паблишер, 2014 г.
- Джордж Л. Майкл. Бережливое производство + шесть сигм в сфере услуг», Манн, Иванов и Фербер, 2014 г.

Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»

1. Наименование дисциплины (модуля): Управление качеством на основе системы «Шести сигм»

2. Автор/составитель/разработчик: Казинцев А.В., доктор бизнес-администрирования, вице-президент Ассоциации Шесть Сигм в России.

3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.

4. Цель освоения модуля - ознакомить слушателей с основными элементами системы Шесть Сигм (цикл DMAIC (ОИАСК), ролевая инфраструктура, инфраструктура внедрения решений, основные методические аспекты и законы совершенствования, простые статистические инструменты анализа, элементы проектной работы по методу Шесть Сигм).

Основные задачи дисциплины

Приобретение систематических знаний и понимание цикла DMAIC (ОИАСК):
 Определение – Измерение – Анализ – Совершенствование – Контроль, где

- Фаза «Определение» – подтверждение возможности и определение границ проекта,
- Фаза «Измерение» - сбор данных для определения текущего состояния,
- Фаза «Анализ» - интерпретация данных для установления причинно-следственных связей

- Фаза «Совершенствование» - разработка решений, направленных на устранение подтверждённых причин проблем,

- Фаза «Контроль» - внедрение процедур, позволяющих обеспечить устойчивость

достигнутого совершенствования/эффекта;

Приобретение системных знаний о разработке действенной инфраструктуры совершенствования – роли и взаимосвязи, планирование, проектная работа, KPI, моделирование;

Ознакомление с базовыми инструментами метода Шесть Сигм – отбора и определения проектов, диагностики процессов, управления ресурсами, определения причинно-следственных связей, межпроцессного контроля, анализа данных, фокусирования/определения приоритетов, генерации и систематизации идей.

Процесс изучения дисциплины «Управление качеством на основе системы «Шесть Сигм» направлен на формирование системного понимания принципов работы методологии Шести Сигм.

5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	Философия метода Шесть Сигм. Решающие факторы успеха.	Практикум: Решающие факторы успеха.
2	Типовые роли и взаимосвязи в инфраструктуре Шесть Сигм	Практикум: Типовые роли и взаимосвязи в инфраструктуре Шесть Сигм
3	Раскрытие каждой фазы цикла ОИАСК (Определение – Измерение – Анализ – Совершенствование – Контроль): мероприятия и базовые инструменты.	Практикум: Базовые инструменты каждой фазы цикла DMAIC
4	Определение границ проектов, инструменты определения причинно-следственных связей, карты процессов и карты потока ценности, простые инструменты статистического анализа.	Практикум: Инструменты статистического анализа.

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

- текущий контроль: дискуссия, эссе;
- промежуточная аттестация: зачет (тест).

7. Основная литература

- Питер С. Пэнди, Роберт П. Ньюмен, Роланд Р. Кэвенег «Курс шесть сигм.», изд. Лори, 2014 г.
- Майкл Л. Джордж, Бережливое производство + Шесть Сигм, Альпина Бизнес Букс, Москва, 2014 год

Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»

1. Наименование дисциплины (модуля): Прогноз спроса и оптимизация управления запасами в цепочках поставок

2. Автор/составитель/разработчик: Варюхин С.Е., к.физ.мат.н., доцент кафедры количественных методов в менеджменте ИБДА РАНХиГС.

3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.

4. Цель освоения модуля - достижение следующих результатов образовательных результатов:

Слушатель должен:

- знать классификацию издержек, прямых затрат и упущенных возможностей, связанных с управлением запасами;

- ясно представлять себе концепцию экономического размера заказа для оптимизации

товарных запасов

- владеть навыками и практическими приемами оптимизации товарных запасов, планов закупок и принятия управленческих решений в области управления запасами с помощью MS Excel;

- знать методику оценок рисков возникновения дефицита и определения оптимального уровня обслуживания клиентов

- владеть навыками расчета потерь, связанных с дефицитом и с хранением безопасного резерва, расчета оптимального уровня обслуживания клиента и оценки оптимальных безопасных резервов с помощью MS Excel;

- знать статистические методы анализа и прогноза спроса, необходимые для планирования и организации эффективного управления запасами,

- уметь осуществить сбор, обработку и оценку информации для подготовки и принятия управленческих решений в области управления запасами,

- владеть навыками практического статистического анализа и прогноза спроса с использованием MS Excel

- знать базовые методы статистического моделирования

- владеть навыками принятия управленческих решений на основе моделирования Монте-Карло с использованием соответствующей надстройки к MS Excel

- уметь проанализировать существующие формы организации управления закупками и запасами, структуру цепочки поставок и обосновать предложения по их совершенствованию на основе выработанных прогнозных моделей;

- уметь использовать приобретенные знания в повседневной практической деятельности, стимулировать интеграцию изученных методов с ERP системами, используемыми в компаниях, где работают участники.

5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	<p>Деловая игра – “Цепочка поставок”</p> <p>Анализ результатов игры различных команд</p> <p>Фундаментальные проблемы управление цепочкой поставок</p> <ul style="list-style-type: none"> – «Ограниченная рациональность» и «Эффект хлыста» (Bullwhip effect) – Огромные запасы и медленная реакция на изменения <p>Пути решения фундаментальных проблем цепочки поставок</p> <ul style="list-style-type: none"> – Координация и кооперация в цепочке поставок: проблемы доверия и инициативы игроков. – Устранение «лишних звеньев в цепочке поставок – Уменьшение времени реакции поставщика на заказ клиента – JIT-Delivery или Continuous Replenishment Program: сильные стороны и проблемы системы. 	<p>Деловая игра – “Цепочка поставок”</p> <p>Анализ результатов игры различных команд</p> <p>Фундаментальные проблемы управление цепочкой поставок</p> <p>Кейс LEGO Russia: взаимодействие производителя и большой розничной цепи</p>
2	<p>Классификация издержек управления запасами, модели экономичного размера запаса EOQ и экономичной партии продукции EBQ. Анализ упрощающих предположений для вывода простой формулы EOQ. Оптимальная частота заказа</p>	<p>Компьютерный практикум</p> <p>Снятие упрощающих предположений, сделанных при выводе формулы EOQ с сохранением концепции оптимального управления запаса и при использовании MS Excel.</p> <p>Мини-кейсы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - EOQ и требования жизни

	для группы товаров.	- учет оптовых скидок; -выбор оптимального перевозчика -оптимизация объемов закупок на конечном горизонте планирования при сезонном спросе. - оптимизация частоты заказов для группы товаров
3	Выбор оптимальной частоты заказов для различных групп товаров Обзор материала из курса «Методы оценки и оптимизации рисков» – Статистический анализ спроса для различных групп товара (определение трендов, сезонности), определение его характеристик и прогноз на планируемый период – риск дефицита, безопасный резерв Расчет величины потерь от дефицита и от хранения безопасного резерва. Минимизация суммы этих потерь. Оптимальный риск дефицита для данной группы товаров. Расчет уровню обслуживания при данном (или оптимальном) риске дефицита в модели точки перезаказа Модель фиксированного периода между заказами – для управления группой товаров.	Компьютерный практикум – Оптимизация управления запасами для группы товаров: – Частота заказов – Оптимальный риск дефицита (без учета репутационных потерь) – Расчет оптимальных разменов заказа для каждого товара в группе в зависимости от величины запасов на складе в момент заказа. Влияние репутационных потерь (возможной потери клиентов из-за дефицита) на величину безопасных резервов.
4	Цель статистического прогноза спроса. Принципы технического бизнес-прогноза. Компоненты временного ряда. Способы построения прогноза: Априорно-эмпирические и адаптивные методы Метод наименьших квадратов. Нерегулярная компонента - анализ остатков для оценки качества прогноза. Надстройка ACF.xlam Обзор мультипликативной модели декомпозиция временного ряда с трендом и сезонными факторами (обзор материалы из курса «Методы оценки и оптимизации рисков») Адаптивные методы. Скользящее среднее и экспоненциальное сглаживание. <i>Компьютерный практикум</i> <i>Анализ данных по методу скользящего среднего и экспоненциального сглаживания</i> Методы Хольта и Хольта-Винтерса и его частные случаи.	Компьютерный практикум Различные априорно-эмпирические тренды для мультипликативной модели. Компьютерный практикум Анализ данных по методу Хольта и методу Хольта с сезонными факторами Модели с объясняющими переменными для прогноза и статистического анализа спроса. Многомерные регрессии в бизнес - прогнозе. Простая линейная регрессия. Необходимые объясняющие переменные. Множественная регрессия. Функция =ЛИНЕЙН(...) в анализе данных. Поход к построению системы автозаказа на предприятии: преимущества и проблемы.

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

- текущий контроль: деловая игра, компьютерный праткикум;
- промежуточная аттестация: экзамен (тест).

7. Основная литература

- Зайцев М.Г. Методы оптимизации управления для менеджеров: Компьютерно-ориентированный подход. М.: Дело, 2019 г.
- М.Г. Зайцев, С.Е. Варюхин, «Методы оптимизации управления и принятия решений. Примеры, задачи и кейсы», «Дело», Москва, 2017 г.

**Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки
«Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»**

1. Наименование дисциплины (модуля): Стартапы и инновационная экосистема
2. Автор/составитель/разработчик: Головин Т.Ю., генеральный директор ООО «Френчинвест».
3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.
4. Цель освоения модуля - выработка у обучающихся понимание текущих игроков инновационной экосистемы, их типологию, особенности и различия. Научить у обучающихся определять, какие участники инновационной экосистемы будет им полезны и на какой стадии развития стартапа или цифрового продукта.

Основными задачами курса являются:

- понимание что такое инновационная экосистема, как она может быть полезна стартапам и/ или корпорациям;
- получении обучающимися представлений о том, на каком этапе развития старатпа или продукта кого из участников инновационной экосистемы наиболее эффективно привлекать;
- овладении навыками работы с инновационной экосистемой.

5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	<ul style="list-style-type: none"> – Понятие инновационной экосистемы – История термина – Рейтинги инновационных экосистем – HELIX-схема 	<ul style="list-style-type: none"> – Выбор инновационной экосистемы
2	<ul style="list-style-type: none"> – Стартапы – Инкубатор и акселераторы – Венчурные фонды – Корпорации – Государство – Университеты – Сообщества 	<ul style="list-style-type: none"> – Как работают акселераторы – Как работают инкубаторы – Как работают стартап-студии
3		<ul style="list-style-type: none"> – Частные участники стартап-экосистемы России – Государственные участники стартап-экосистемы России – Особенности стартап-экосистемы России
4		<ul style="list-style-type: none"> – Основные игроки международной стартап-экосистемы – Особенности международной стартап-экосистемы
5		<ul style="list-style-type: none"> – Понятие инноваций – Эволюция моделей инноваций: от линейной закрытой до открытой модели – Открытые инновации – Инновационная стратегия – Команда инноваций

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации
 - текущий контроль: практическое задание;

- промежуточная аттестация: зачет.
7. Основная литература
- Генри Чесбро «Открытые инновации», Поколение, 2007.
 - Эрик Рис «Бизнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели», Альпина Паблишер, 2015.
 - Клейстон М. Кристенсен «Дилемма инноватора», Альпина Паблишер, 2015.

**Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки
«Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»**

1. Наименование дисциплины (модуля): Клиенто-центричные подходы
2. Автор/составитель/разработчик: Головин Т.Ю., генеральный директор ООО «Френчинвест»; Холопова Д.С., UX/UI исследователь АО «Кама»; Васильев А.В., Генеральный директор ООО «Сеолит».
3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.
4. Цель освоения модуля - выработка у обучающихся понимания основных современных подходов и инструментов по запуску и работе с цифровыми и технологическими продуктами и стартапами, также навыков использования этих инструментов. Понятие клиенто-центричности стало основным при работе не только со стартапами, но и при запуске продуктов в крупных корпорациях, поэтому важным будет не только изучить инструменты, но и научиться ими пользоваться.

Основными задачами курса являются:

- понимания разнообразных клиенто-центричных подходов, когда какой из них наиболее эффективно использовать;
- получении обучающимися навыков работы с инструментами в рамках этих подходов;
- практическое применение этих инструментов для защиты финального проекта.

5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	Бережливый стартап	<ul style="list-style-type: none"> – Разнообразие клиенто-центричных подходов – Дизайн-мышление – Связка между клиенто-центричными подходами. В чём отличие бережливого стартапа от дизайн мышления. – Стартап и бережливый стартап. – Составляющие бережливого стартапа – Понятие pivot – Цикл бережливого стартапа
2	Бизнес модели и customer development	<ul style="list-style-type: none"> – Понятие бизнес-модели – Модель Остервальдера-Пинье – Модель Эш-Мойры. – Понятие протоперсоны – Составные части бизнес-модели – Customer development и основные этапы – Понятие гипотезы – Типы глубинных интервью – Вопросы для глубинного интервью
3	Jobs to be done	<ul style="list-style-type: none"> – Понятие JTBD – Job stories – JTBD-исследование – Примеры вопросов

		– Кейсы
4	Customer Journey Map	– Понятие CJM – Точки касания – CJM As is и CJM to be – Какие задачи решает CJM – Построение CJM – Примеры и кейсы
5	Гибкие методики разработки	– Что такое гибкие методики разработки – История гибких методик – Agile зонтик – Основные принципы – SCRUM и Kanban – Прочие подходы

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

- текущий контроль: дискуссия;
- промежуточная аттестация: экзамен. (ниже описан зачет в рпд пункт б)

7. Основная литература

- Running Lean: Iterate From Plan A to a Plan That Works, Ash Maurya
- Стартап: Настольная книга основателя. Стив Бланк, Боб Дорф
- Спроси маму: Как общаться с клиентами и подтвердить правоту своей бизнес-идеи, если все кругом врут? Роб Фитцпатрик, Издание на русском языке ООО «Альпина Паблишер», 2020
- Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора. Александр Остервальдер, Ив Пинье Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2012.
- Бизнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели / Эрик Рис, Альпина Паблишер; Москва; 2014
- Разработка ценностных предложений / Александр Остервальдер. – М.: Альпина Паблишер, 2015

Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»

1. Наименование дисциплины (модуля): Управление цифровым продуктом

2. Автор/составитель/разработчик: Васильев А.В., генеральный директор ООО «Сеолайт». Байдусов В.В., руководитель по развитию цифровых продуктов для малого бизнеса ПАО «Росбанка».

3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.

4. Цель освоения модуля - выработка у обучающихся навыков запуска и управления цифровым продуктом, определения подходящих современных продуктовых подходов для этого и развитие продукта на основе метрик.

Основными задачами курса являются:

- развитие навыков запуска и управлением продуктом, понимание чем управление продуктом отличается от управления проектом;
- получении обучающимися инструментария для работы с цифровым продуктом;
- овладении навыками работы с инструментарием для работы с цифровым продуктом.

5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	История продуктового менеджмента	– История возникновения управления продуктами – Brand man в компании P&G – Путь HP

		<ul style="list-style-type: none"> - Путь Toyota - От производственных компаний к технологическим - Кто такой продакт (product manager) - Типы продактов
2	Понятие продукта и проекта в стартапе	<ul style="list-style-type: none"> - История управления проектами. - Понятие и сущность проекта. - Типы и виды проектов. Цели и стратегия проекта. Структура проекта. - Понятие продукта. - Способы получения нового продукта. - Факторы успеха нового продукта - Сравнение бизнес-ориентированного подхода с подходом ориентации на пользователя для генерирования инноваций. - Понятие Customer Experience, UX/UI дизайна и юзабилити интерфейса - Определение требований к продукту - Этапы разработки нового продукта - Разработка стратегии развития через продуктовый подход - Индивидуальные качества владельца продукта - Примеры применения продуктового подхода
3	Жизненный цикл продукта, продуктовая разработка и дорожная карта	<ul style="list-style-type: none"> - Концепция жизненного цикла продукта - Жизненные циклы продукта и проекта - Основные подходы к разработке продукта - Метод водопада (каскадный метод). - Метод гибкой разработки. - Планирование разработки с помощью линейной диаграммы Гантта - Модели управления жизненным циклом продукта. - Базовый обзор инструментов и связи между ними: бережливое производство и Lean Startup, Agile, водопадная модель управления проектами. - Принципы и методы управления этапами разработки и внедрения ИТ-продукта - Генерация бизнес-идей и формирование стратегий управления серией ИТ-продуктов. - Стандартизация и унификация процедур разработки и внедрения ИТ-продукта.
4	Гибкие подходы в разработке продукта	<ul style="list-style-type: none"> - Введение в Agile: обзор культуры и принципов гибкого управления проектами - Преимущества и недостатки итеративного и инкрементального подхода к разработке, Agile-манифест. - Гибкие подходы к созданию/управлению продуктом - Методология Scrum: роли, артефакты, встречи участников, масштабирование на крупные проекты - Создание пользовательских историй, визуализация процессов, формирование и приоритезация бэклога задач - Методология Kanban: принципы, практики и ценности метода, количественный и качественный анализ потребностей, жизненный цикл типов работ и работа с ожиданиями заказчиков, стоимость задержки; - Дизайн Kanban-системы, обзор примеров

		внедренных систем, практики анализа эффективности внедрения.
5	Нюансы разработки сложных продуктов. Архитектура системы, базовые понятия	<ul style="list-style-type: none"> – Бизнес-планирование разработки ИТ-продукта. – Принципы и методы управления этапами разработки и внедрения ИТ-продукта. – Специфические особенности ПО как продукта – Этапы выполнения исследований, их документальное сопровождение. Методы планирования исследований. – особенности распределения работ проекта по стадиям жизненного цикла. – Особенности архитектуры информационных систем – Подготовка и анализ проекта системы – Предпроектные исследования предметной области – Формирование технического задания, согласование технических характеристик – Аспекты UX/UI-дизайна и использование новейших тенденций дизайна – Командное осуществление сложных проектов – Распределения работ проекта между участниками команды. – Человеческий фактор в управлении.
6	Кейсы	<ul style="list-style-type: none"> – Продуктовые задачи в ритейле – Конфликт Спарк и Интерфакс – Стратегия продукта в Банке – Внутренний стартап в Банке

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

- текущий контроль: кейс;
- промежуточная аттестация: зачет.

7. Основная литература

- The Lean Product Playbook. How to Innovate with Minimum Viable Products and Rapid Customer Feedback, Olsen Dan
- Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора. Александр Остервальдер, Ив Пинье Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2012.
- Бизнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели / Эрик Рис
- Альпина Паблишер; Москва; 2014
- Разработка ценностных предложений / Александр Остервальдер. – М.: Альпина Паблишер, 2015

Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»

1. Наименование дисциплины (модуля): Венчурные фонды и инвестиционная оценка
2. Автор/составитель/разработчик: Селицкий А.А., инвестиционный директор.
3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.
4. Цель освоения модуля - выработка у обучающихся понимания работы с венчурными фондами, понимание где и как можно привлечь инвестиции под развитие цифрового продукта или стартапа. Венчур, является основным источником для развития цифровых и технологических продуктов, поэтом для обучающихся критически важно понимать, как он функционирует, как формируется, на что смотрит при инвестиционной оценке.

Основными задачами курса являются:

- Понимание венчурной отрасли.
- Готовность к созданию и оценке финансовых инновационных инициатив с использованием аналитических финансовых инструментов и стратегий
- Способен применять современные методы стратегических финансов при создании и управлении проектами и продуктами
- Понимание того, из каких источников бизнес может сформировать капитал.

5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	Принципы работы венчурного фонда. Рынок венчурных инвестиций	Примеры подходов к инвестициям. Источники финансирования предпринимательской деятельности. Возвратное финансирование. Виды. Долговое и доленое финансирование. Инструменты работы венчурных фондов. История венчура. Доходность венчурных фондов. Рынок и статистика. РФ и международный рынок. Стартапы и венчур. Устройство венчурного фонда. Правовые основы и формы. Виды венчурного финансирования. Корпоративные венчурные фонды. Экономика венчурного фонда. Инвестиционный процесс. Стратегия венчурного фонда.
2	Что венчурные фонды хотят видеть в проектах?	Презентация для инвестора. Структура презентации. Презентация на инвестиционный комитет фонда. Презентация после Due Diligence Типовые ошибки.
3	Оценка и структурирование сделок	Три типа оценки бизнеса. Доходный метод. Сравнительный метод. Примеры. Итоговая оценка. Условия сделок. Основные типы от вклада в капитал до SAFE. Liquidation preference. Lock-up и Tag-along. Прочие условия. Сценарии.

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

- текущий контроль: дискуссия;
- промежуточная аттестация: экзамен.

7. Основная литература

- Эндрю Романс – «Настольная книга венчурного предпринимателя. Секреты лидеров стартапов»
- Cyril Demaria - «Introduction to Private Equity»
- Brad Feld, Jason Mendelson, Dick Costolo - «Venture Deals»

**Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки
«Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»**

1. Наименование дисциплины (модуля): Цифровой маркетинг и инфлюенс маркетинг
2. Автор/составитель/разработчик: Макеенок А.Е., директор проектов, ПАО «Ростелеком».
3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.
4. Цель освоения модуля - выработка у обучающихся навыков анализа целевой аудитории и конкурентов, понимания основ цифрового маркетинга, его инструментов и каналов.
Основными задачами курса являются:
 - развитие навыков, необходимых для анализа целевой аудитории и конкурентов;
 - овладение инструментарием для создания маркетинговых стратегий продвижения цифровых продуктов;
 - получение обучающимися фундаментальных представлений о каналах маркетинговой деятельности и их использовании;
 - овладении навыками подготовки текстов, лендингов, постов в социальных сетях, направленных на продвижение продукта.
5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	Основы цифрового маркетинга.	1. Основы маркетинга 2. Ключевые принципы 3. Введение в digital и тренды
2	Анализ целевой аудитории.	1. Понятие целевой аудитории, типы ЦА. 2. Составление портрета клиента. 3. Принципы работы с разными типами аудиторий.
3	Анализ конкурентов.	1. Основные понятия. 2. Конкурентный анализ: методология.
4	Инструменты и каналы цифрового маркетинга.	1. Посадочные страницы и социальные сети 2. Контент и контент-маркетинг. 3. Инфлюенс-маркетинг и работа с лидерами мнений.

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации
 - текущий контроль: групповой проект;
 - промежуточная аттестация: зачет
7. Основная литература
 - Барнетт Дж., Мориарти С. "Маркетинговые коммуникации. Интегрированный подход"
 - Барден Фил «Взлом маркетинга»
 - Майкл Стелзнер «Контент-маркетинг. Новые методы привлечения в эпоху интернета»

**Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки
«Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»**

1. Наименование дисциплины (модуля): Прорывные технологии и стратегии входа, тренды: от e-commerce до метавселенных.
2. Автор/составитель/разработчик: Поваров А.В., канд.физ.-мат.н., доцент, Head of Premium Training Service, Learning Management.
3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.
4. Цель освоения модуля - получение и совершенствование слушателями компетенций, необходимых для повышения квалификации по применению радикально инновационных

технологий при выработке стратегии компании и дальнейшего развития бизнеса в современных условиях.

Основными задачами курса являются:

- развитие навыков по распознаванию прорывных технологий и определению оптимальных точек входа, необходимых для руководящей деятельности в области разработки стратегии и планирования бизнеса компании, и выработке умения пользоваться ими;

- получение обучающимися фундаментальных представлений о характерных свойствах и этапах жизненного цикла прорывных технологий для возможности анализировать бизнес-среду и соответствующее технологическое состояние в индустрии, оперативно ориентироваться и применять имеющиеся знания на практике;

- овладение навыками использования инструментов анализа состояния среды и прорывных технологий разного уровня зрелости, планирования и подготовки их массового внедрения, разработки соответствующих бизнес-моделей, их адаптации к конкретным ситуациям взаимодействия различных игроков в рассматриваемых индустриях и практической реализации.

5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	Возникновение, развитие и условия перехода прорывных технологий в прорывные инновации, исторические примеры и уроки, жизненный цикл и фазы развития технологий стратегического прорыва	Изучение кейсов характерных для раскрытия фаз развития технологии на примере изобретений Edison и Westinghouse, развития автомобилестроения
2	Методы анализа вновь возникающих перспективных технологий, Gartner Hype Cycle, Technology Adoption Cycle, Novelty-Complexity Matrix, A-U Model	Применение инструментов Gartner Hype Cycle, Technology Adoption Cycle к изучаемым кейсам, выделение применимых кейсов из известных слушателям современных бизнес-сценариев, из их собственного или известного бизнеса.
3	Дилеммы инноватора I и II. Принципы формирования стратегии компании на основе выбираемой оптимальной точки входа с последующим развертыванием прорывной технологии.	Иллюстрация дилемм инноватора и поиска точки входа на исторических кейсах исчезновения направления мини-дисков, развития рынка малых копировальных машин и цифровой фотографии, а также реальные современные кейсы, охватывающие самые разные индустрии и сценарии
4	Практические аспекты внедрения прорывных технологий в различных индустриях и сценариях. Принципы работы и инновационные бизнес-модели в ритейле и e-commerce.	Практические кейсы на примерах международных (Polaroid, Nokia, IBM, Netflix, Apple, Amazon), и российских (Яндекс Такси, Тинькофф, Самокат). На примере ритейла и e-commerce рассматриваются практические аспекты омниканальности Unit-экономики, выбора оптимальной бизнес-модели в доставке, сотрудничества с агрегаторами и маркетплейсами.
5	Прорывной потенциал и практические проблемы глобальных концептуальных моделей на примере мета-вселенных. Современные применения искусственного интеллекта, ожидания от прорывных технологий и их реальные возможности.	Современные кейсы Meta, Chat GPT, кейсы построения экосистем с примерами от кросс-продаж Яндекса и Сбербанка и до всей цифровой экосистемы Ирана

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

- текущий контроль: тест, опрос;

- промежуточная аттестация: зачет (тест).
7. Основная литература
- Джеффри Мур. Зона победы, управление в эпоху цифровой трансформации, М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 170 с.
 - Клейтон Кристенсен. Дилемма инноватора: Как из-за новых технологий погибают сильные компании, М. : Альпина Паблицер, 2021. — 342 с.
 - Питер Вайл, Стефани Ворнер. Цифровая трансформация бизнеса, изменение бизнес-модели для организации нового поколения. Альпина Паблицер, 2023. – 257 с.
 - Генри Минцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. Альпина Паблицер, 2013. – 530 с.

**Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки
«Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»**

1. Наименование дисциплины (модуля): Искусственный интеллект, Big Data, интернет вещей, блокчейн, квантовые компьютеры
2. Автор/составитель/разработчик: Поваров А.В., к.физ.-мат.н., доцент, Head of Premium Training Service, Learning Management.
3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.
4. Цель освоения модуля - получение и совершенствование слушателями компетенций, необходимых для повышения квалификации по применению данных инновационных технологий при нахождении новых путей повышения эффективности бизнеса, выработке стратегии компании и получения конкурентных преимуществ.

Основными задачами курса являются:

- получение обучающимися фундаментальных представлений о принципах работы и возможных преимуществах, которые могут дать следующие технологии стратегического прорыва: искусственный интеллект, Big Data, интернет вещей, блокчейн и квантовые компьютеры;
- развитие навыков по распознаванию бизнес сценариев, открывающих возможности использовать данные технологии на практике, как для повышения эффективности бизнеса, так и для планирования с их помощью стратегических прорывов;
- овладение навыками использования аналитических методов для правильного подбора областей применения рассматриваемых технологий стратегического прорыва (искусственный интеллект, Big Data, интернет вещей, блокчейн и квантовые компьютеры) для их успешного применения на практике и получения бизнесом реальных преимуществ.

5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	Концепция машинного интеллекта, история развития, две зимы ИИ, принципы функционирования нейронной сети, распознавание изображений генеративный ИИ, соотношение общего и узкого ИИ, взаимосвязь с наукой о данных и машинном обучении, бизнес сценарии применения ИИ	Кейсы машинного чтения рукописных бцкв с использованием нейронных сетей, классификация проявлений общего и узкого ИИ, кейсы генерации медийного потока сообщения и видео
2	Принципы работы методов Big Data, взрывные волны объемов данных, экспоненциальное развитие поддерживающих технологий, области применения, связь с машинным обучением и наукой о данных	Изучение кейсов рекомендательной системы Target, применение Big Data для минимизации сбоев электрической сети (Manholes in Manhattan), выплавки стали и кейсы из практики/индустрий участников

3	История развития интернета вещей, области применения, современной состояние развития направлений умного дома и умного города, области индустриального интернета вещей, соотношение с Индустрией 4.0	Практические кейсы взлета, падения и нового взлета Xiaomi и роль интернета вещей, методы оптимизации дорожного трафика, предиктивное обслуживание, кейсы из индустрий слушателей
4	Концепция машинного интеллекта, история развития, две зимы ИИ, принципы функционирования нейронной сети, распознавание изображений генеративный ИИ, соотношение общего и узкого ИИ, взаимосвязь с наукой о данных и машинном обучении, бизнес сценарии применения ИИ	Кейсы машинного чтения рукописных бэкв с использованием нейронных сетей, классификация проявлений общего и узкого ИИ, кейсы генерации медийного потока сообщения и видео
5	Принципы работы методов Big Data, взрывные волны объемов данных, экспоненциальное развитие поддерживающих технологий, области применения, связь с машинным обучением и наукой о данных	Изучение кейсов рекомендательной системы Target, применение Big Data для минимизации сбоев электрической сети (Manholes in Manhattan), выплавки стали и кейсы из практики/индустрий участников

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

- текущий контроль: тест, опрос;
- промежуточная аттестация: зачет (тест).

7. Основная литература

- Стюарта Рассела, Питера Норвига, Искусственный интеллект: современный подход, 4е издание, 2021, -1136с.
- Анналин Ын, Кеннет Су, Теоретический минимум по Big Data. Питер, 2019, 208с.
- Виктор Майер-Шенбергер, Кеннет Кукбер, Большие данные. Революция, которая изменит то, как мы живем, работаем и мыслим, МИФ, 2014, -310 с.
- Перри Ли, Архитектура интернета вещей, ДМК Пресс, 2019, -456с.
- Антонопулос А. Н., Осунтокун О., Пикхард Р., Освоение Lightning Network, 2023, -стр: 450

Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»

1. Наименование дисциплины (модуля): Цифровая трансформация и практики её реализации
2. Автор/составитель/разработчик: Поваров А.В., канд.физ.-мат.н., доцент, Head of Premium Training Service, Learning Management.
3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.
4. Цель освоения модуля - получение слушателями представлений об управленческих подходах к цифровым инновациям, получение и совершенствование ими компетенций, необходимых для реализации на практике основных методов цифровой трансформации (Digital Transformation) и связанных с этим ключевых бизнес-процессов, сбалансированного внедрения технологий стратегического прорыва и инкрементного улучшения, выработки соответствующей стратегии компании и дальнейшего планирования и развития бизнеса на разных временных горизонтах.

Основными задачами курса являются:

- выработка понимания того, чем реально является цифровая трансформация (Digital Transformation), чем она отличается от «цифрового переноса» (Digital Transition), какую роль в этом играют технологии стратегического прорыва и технологии инкрементного улучшения
- получение фундаментальных представлений о сравнительной динамике развития реального потенциала новейших технологий и глобальной бизнес-продуктивности, а также

навыков оценки степени влияния на стратегию развития бизнеса наиболее значимых технологических трендов

- развитие необходимых для руководящей деятельности в области разработки стратегии и планирования бизнеса компании навыков по определению применимости и масштаба требуемой реализации методов цифровой трансформации на практике

- овладение навыками непосредственной разработки цифровых бизнес-стратегий, подготовки планов практического внедрения цифровых инноваций в реальной бизнес среде

5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	Реальный смысл и ценность цифровой трансформации, ее виды, отличия от псевдо-трансформации («цифровой перенос»), баланс факторов пользовательского опыта и операционной эффективности, влияние технологий стратегического прорыва и инкрементного улучшения	Практическая классификация кейсов применений в индустриях по осям пользовательского опыта и операционной эффективности, оценки глубины трансформации при использовании технологий стратегического прорыва
2	Динамика глобального технологического развития, экспоненциальные законы (Мура, Крайдера, Нильсена), сравнительная бизнес продуктивности и инвестиции в информационные технологии, парадокс Соло, влияние на архитектуру бизнеса и бизнес-модели	Индустриальный анализ применимости парадокса Соло и компенсирующих факторов бизнес-развития и пользовательских ожиданий, кейсы преобразования вертикальной интеграции в стековую структуру, практические кейсы использования преимуществ цифровых технологий
3	Горизонты создания ценностей, окно возможностей и отрыв от ценности, получаемой традиционными методами, конкурирующие игроки рынка в реализации новых возможностей, основные ловушки при удержании реализованной ценности цифровых технологий и пути их нейтрализации	Анализ практических кейсов применения цифровых технологий для использования окна возможностей и получения новой ценности, кейсы ловушек в разных индустриях и анализ практических возможностей их нейтрализации, выстраивание стратегии с оптимальным балансом открытости и защиты создаваемой ценности
4	Ключевые инструменты ведения бизнеса в эпоху цифровой трансформации, цифровой аудит бизнеса, выбор целей и принципов эффективной цифровой трансформации, изменение бизнес-модели компании при цифровой трансформации, трансформация бизнес-процессов, компетенции цифрового мира	Контроль за качеством внедрения, оценка эффективности, выявление возможностей, угроз и узких мест, эффективные методы управления проектами цифровой трансформации, практические кейсы из разных индустрий, практика мониторинга трендов и принятия управленческих решений
5	Ключевые риски и барьеры для внедрения цифровых решений, оценка уровня инновационного развития компаний, дизайн-мышление в эпоху цифровой трансформации, процесс и структура внедрения цифровых технологий	Разработка стратегии и дорожной карты внедрения, практические методы управления внедрением цифровых технологий, практические кейсы реализации цифровой трансформации в различных индустриях, инжиниринг lean-процессов

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

- текущий контроль: тест, опрос;
- промежуточная аттестация: зачет (тест).

7. Основная литература

- Питер Вайл, Стефани Ворнер., Цифровая трансформация бизнеса М.: Альпина, 2018
- Джеффри Мур. Зона победы, управление в эпоху цифровой трансформации, М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 170 с.
- Клейтон Кристенсен. Дилемма инноватора: Как из-за новых технологий погибают сильные

компании, М. : Альпина Паблишер, 2021. — 342 с.

– Питер Вайл, Стефани Ворнер. Цифровая трансформация бизнеса, изменение бизнес-модели для организации нового поколения. Альпина Паблишер, 2023. – 257 с.

– Роджерс Д. «Цифровая трансформация. Практическое пособие». М., Точка, 2017 г.

– Александр Прохоров, Леонид Коник, «Цифровая трансформация. Анализ, тренды, мировой опыт». Ridero

**Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки
«Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»**

1. Наименование дисциплины (модуля): Креативность и принятие риска в прорывных и инкрементных инновациях
2. Автор/составитель/разработчик: Диденко А.С., к.э.н., зав. научно-исследовательской лаборатории ИБДА РАНХиГС.
3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.
4. Цель освоения модуля - получение и совершенствование слушателями компетенций, необходимых для успешного выполнения роли лидера глобальных трансформационных процессов при внедрении технологий стратегического прорыва и инкрементных улучшений в цифровой трансформации бизнеса.

Основными задачами курса являются:

- развитие навыков осознанного и взвешенного принятия риска в условиях неопределенности при планировании и реализации стратегии компании, связанной с внедрением прорывных и инкрементных инноваций

- получение обучающимися фундаментальных представлений о природе и роли креативности и принятия риска в технологическом предпринимательстве для выработки взвешенного практического подхода к решению сложных, требующих межфункционального, проактивного и комплексного подхода управленческих задач

- овладение навыками мобилизации своего лидерского потенциала в условиях реализации подрывных и инкрементных инноваций в условиях неопределенности и сверхдинамичной трансформации внешней бизнес среды

5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	Факторы индивидуального и психологического свойства, влияющие на принятие решения лидерами, способы уменьшения влияния субъективных особенностей на взвешенное принятие решений и координацию действий разнородных участников и подразделений компании	Эксперимент с датчиками, где в получаемом группой кейсе разыгрывается реальная ситуация принятия решения в контексте внедрения инновационной технологии. По выбранным участниками ролям и сценариям производится принятие решения, разбираемое затем в процессе модерлируемой рефлексии.
2	Динамические факторы влияния на создаваемую стоимости и способы уменьшения неопределенности и риска для оптимизации результатов в цифровой среде, изучение степени контроля за разными внешними факторами и принятия компенсирующих мер	Работа с сервером выстраивания цепочек создания стоимости с комбинированием результатов деятельности разных участников и добавлением новых пакетов технологий, обесценивающих имеющиеся пакеты. Обратная связь дополняется информацией о креативных и предпринимательских способностях участников

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации
- текущий контроль: тест, опрос;
 - промежуточная аттестация: зачет (тест).
7. Основная литература
- Тарасов В. К. «Искусство управленческой борьбы», Санкт-Петербург: Политехника, 1998.
 - Найт, Ф.Х. «Риск, неопределенность и прибыль», М.: Дело, 2003
 - Мишель Каллон, Некоторые элементы социологии перевода: приручение морских гребешков и рыболовов бухты Сен-Бриё, Философско-литературный журнал «Логос», 2017
 - Скотт Энтони, Марк Джонсон, Джозеф Синфилд, Элизабет Олтман, «Подрывные инновации. Как выйти на новых потребителей за счет упрощения и удешевления продукта», М.: Альпина Паблишер, 2016
 - Teresa M. Amabile , “The Social Psychology of Creativity:A Componential Conceptualization”, Journal of Personality and Social Psychology, 1983, Vol. 45, No. 2, 357-376

**Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки
«Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»**

1. Наименование дисциплины (модуля): Lowcode платформы и CRM: опыт прорывных и инкрементных инноваций
2. Автор/составитель/разработчик: Орловский В.М., ООО «Ваш интегратор», генеральный директор.
3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.
4. Цель освоения модуля - познакомить слушателей с современным подходом lowcode на примере CRM систем, их вкладом в цифровую трансформацию тех отраслей, где они могут применяться, процессом их внедрения, и возникающей в этом контексте практикой создания прорывных и инкрементных инноваций.

Основными задачами курса являются:

- получение обучающимися фундаментальных представлений о том, как функционируют low-code платформы, и как с их помощью оптимизировать бизнес-процессы и добиться конкурентного преимущества в бизнесе;
- формирование навыков организации, планирования и реализации проекта внедрения ИТ-системы в компании;
- формирование представления о российском рынке корпоративных ИТ-систем для автоматизации бизнес-процессов;
- овладение навыками работы с наиболее распространенными CRM-системами и умением в минимальные сроки внедрять их в компании.

5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	Системы ERP, CRM, BPM, принципы работы, построение, свойства, отличительные черты. Особенности психологического восприятия проектов изменения в компаниях	Выработка ключевых показателей эффективности бизнеса и способов их контроля для кейсов внедрения CRM-систем в b2b и b2c продажах, в процессах маркетинга и в процессах сервисного обслуживания
2	Основные шаги при планировании внедрения ИТ-системы. Особенности построения бизнеса при выборе методологии внедрения ИТ-системы	Анализ ключевых результатов по кейсам внедрения ИТ-систем для этапа «Определение цели», «Подбор команды», «Выбор системы», «Выбор подрядчика», «Выбор методологии», «Старт проекта», «Завершение проекта»
3	Принципы построения и преимущества	Кейсы применения lowcode платформ, анализ

lowcode платформ. Элементы систем ERP, CRM, BPM в lowcode-платформах.	применимости и неприменимости методологии.
---	--

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

- текущий контроль: тест, опрос;
- промежуточная аттестация: зачет.

7. Основная литература

- Рязанцев А. Как внедрить CRM-систему за 50 дней М: Омега-Л, 2017 г.
- Г. Г. Дерябина, Н. В. Трубникова «Диджитализация коммерческого направления деятельности российских компаний как фактор повышения их конкурентоспособности» Современная конкуренция №3 (83) 2021
- Марк У. Джонстон, Грэг У. Маршалл «Управление отделом продаж», М: Эксмо, 2017
- O'Reilly Editorial Team «Low-Code and the Democratization of Programming», O'Reilly Media, 2021
- Phil Simon «Low-Code/No-Code: Citizen Developers and the Surprising Future of Business Applications» Kindle Edition, 2022

Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»

1. Наименование дисциплины (модуля): Гибкое управление современным бизнесом – методы Agile

2. Автор/составитель/разработчик: Башакин Д.В., «ЮзТех РТК» зам. директора по процессам.

3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.

4. Цель освоения модуля - выработка у обучающихся навыков обоснованного применения методов Скрам и Канбан в бизнесе с учетом разнообразных факторов и условий.

Основными задачами курса являются:

- формирование знаний об основных гибких методах и понимания их отличий от классических методов управления, необходимых для обоснованного принятия решений об использовании этих методов;
- выработка умения пользоваться методов Скрам и Канбан.

5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	Терминология. Традиционные организации и способы управления. Модель Кеневин. Agile-манифест: ценности и принципы. Процесс в Agile.	Упражнения: "Применение модели Кеневин к реалиям бизнеса обучаемых" и "Анализ ценностей и принципов Agile манифеста"
2	Основные правила Канбана. Кумулятивная диаграмма потока создания ценности.	Деловая игра «Канбан-пицца»
3	Что такое Скрам. Суть Скрама. Скрам-команда. Артефакты, события. Бэклог Продукта. Оценивание и планирование. Исполнение Спринта. Завершение Спринта	Деловая игра «Скрам-игра»

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

- текущий контроль: деловая игра;
- промежуточная аттестация: экзамен (тест).

7. Основная литература

- Сазерленд Джефф, Scrum. Революционный метод управления проектами М.: Манн, Иванов и Фербер, 2023
- Барроуз Майк, Канбан Метод. Улучшение системы управления М.:
- Альпина Паблицер, 2020

**Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки
«Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»**

1. Наименование дисциплины (модуля): Лидерство
2. Автор/составитель/разработчик: Михеева И.В., к.псих.н., доцент кафедры психологии и социологии управления, психолог психологического центра Алтайского филиала РАНХиГС.
3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.
4. Цель освоения модуля - познакомить слушателей с теоретическими основами психологии лидерства, сформировать базовые навыки работы по основным направлениям управленческой деятельности; освоение компетенций, способствующих становлению будущего специалиста, как организационного лидера, стремящегося к личностному и профессиональному саморазвитию и готового к кооперации с коллегами, к работе в коллективе.

Основной целью дисциплины является достижение следующих образовательных результатов:

Слушатель должен:

- знать значение лидерства в контексте стратегического управления и факторы его эффективности;
- знать подходы к повышению эффективности лидерства в различных ситуациях;
- уметь описывать лидерские качества, определяющие успех управления бизнес-процессами и человеческими ресурсами;
- уметь выбрать соответствующие методы влияния в зависимости от ситуационных факторов;
- уметь мобилизовать лидерский потенциал для решения задачи в кооперативном и соревновательном взаимодействии;
- владеть навыками использования различных стилей лидерства;
- владеть навыками повышения эффективности лидерства в различных ситуациях;
- владеть навыками командной работы.

5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	Лидерство и руководство. Современные теории лидерства. Роль лидерства в организации. Лидерство как статус и как процесс.	
2	Деловые качества, определяющие успешность человека на различных управленческих должностях. Мотивация достижений и масштаб личности как фундамент карьеры. Компетенции, необходимые для управления бизнесом и управления людьми.	Практическая работа с вопросником «Базовые компетенции стратегического лидера».
3	Упражнение «Войди в круг».	
4	Определение эмоционального интеллекта. Эмоциональное лидерство. Самосознание и самоконтроль как основные личностные навыки лидера. Социальная чуткость и управление отношениями – социальные навыки лидера. Как противостоять манипулированию? Техника поведения в ситуациях, когда вас хотят «поставить на	Конкретная ситуация «Вдохнови сотрудников!».

	место» или «сбить спесь».	
5	Упражнение «Паровозик» («Делегирование»).	

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

- текущий контроль: кейс, деловая игра, эссе;
- промежуточная аттестация: зачет (тест).

7. Основная литература

- Багдасарян, В. Э. Лидерство : учебник / В.Э. Багдасарян. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 339 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1086964. - ISBN 978-5-16-016204-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1904665> (дата обращения: 28.02.2023). – Режим доступа: по подписке.
- Спивак, В. А. Лидерство : учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 301 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-6921-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511178> (дата обращения: 28.02.2023).
- Спивак, В. А. Лидерство. Практикум : учебное пособие для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 361 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00898-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511424> (дата обращения: 28.02.2023).
- Савинова, С. Ю. Лидерство в бизнесе : учебник и практикум для вузов / С. Ю. Савинова, Е. Н. Васильева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 280 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11445-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/518178> (дата обращения: 28.02.2023).

Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»

1. Наименование дисциплины (модуля): Техника ведения переговоров

2. Автор/составитель/разработчик: Короткова А.А., к.соц.н., доцент кафедры психологии и социологии управления Алтайского филиала РАНХиГС.

3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.

4. Цель освоения модуля - развитие переговорных навыков и компетенций в рамках подготовки слушателей к основному виду деятельности - руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.

5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	Теоретический базис переговоров.	Значение переговоров в современном обществе. Переговоры как диалог и как взаимодействие партнеров. Переговоры как процесс. Виды переговоров. Предмет переговоров. Позиции в переговорах, их роль и требования к их формулированию. Обратная связь, коммуникативные барьеры. Условия эффективного взаимодействия в переговорном процессе. Этапы переговорного процесса. Подготовка к переговорам. Постановка целей. Уяснение пределов возможностей сторон. Информационная подготовка. Начало переговоров. Размещение участников переговоров. Обсуждение процедуры и регламента переговоров. Согласование повестки

		дня. Определение общих интересов. Пакеты предложений. Начало беседы и его психологические приемы. Основная часть переговоров: выявление разногласий, обсуждение проблем, выдвижение аргументов в поддержку своих взглядов и предложений, их обоснование. Рассмотрение вариантов возможного решения каждой из проблем; согласование позиций. Выработка договоренностей, разработка и принятие совместного соглашения. Завершение переговоров. Решение кейса.
2	Стратегии ведения переговоров	Стратегии поведения на переговорах в концепции К. Томаса-Р. Киллмена. Приемы конструктивной тактики на переговорах в рамках сотрудничества. Психологические механизмы влияния (воздействия) на переговорах. Установка и установочная система участников переговоров. Тактика влияния на переговорах. Тренинг.
3	Стили и технологии эффективных переговоров	Стили ведения переговоров: мягкий, жесткий и принципиальный. Создание веера решений для достижения цели переговоров. Принципиальный стиль ведения переговоров. Тренинг.
4	Жесткие переговоры: правила выживания	Стратегии ведения конфронтационных переговоров. Тактика ведения переговоров в рамках конфронтации. Психологическая специфика стратегии и тактики ведения переговоров в экстремальных ситуациях. Особенности переговоров в экстремальных ситуациях. Выдвижение и обсуждение предложений и условий. Достижение договоренности и обеспечение ее выполнение. Тренинг.

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

- текущий контроль: дискуссия, кейс;
- промежуточная аттестация: зачет (тест).

7. Основная литература

- Матвеева, Л. В. Психология ведения переговоров: учебное пособие для вузов / Л. В. Матвеева, Д. М. Крюкова, М. Р. Гараева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 121 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09865-5. — Текст: электронный //Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/513586>
- Митрошенков, О. А. Деловые переговоры: учебное пособие для вузов / О. А. Митрошенков. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 315 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07951-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/515562>

Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»

1. Наименование дисциплины (модуля): Управление конфликтами
2. Автор/составитель/разработчик: Меженин Я.Э., к.соц.н., доцент кафедры психологии и социологии управления Алтайского филиала РАНХиГС.
3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.
4. Цель освоения модуля - выработка навыков управления конфликтами в практической деятельности руководителей с целью экономии ресурсов в ситуации противоречия.

Практической целью курса является достижение следующих образовательных результатов:

Слушатель должен:

Знать:

- сущность и динамику конфликта;
- приемы и способы анализа ситуации конфликта;
- методы определения типа конфликта как внутри организации, так и со внешней средой.

Уметь:

- использовать принцип сотрудничества для разрешения конфликтных ситуаций;
- конструктивно выстраивать диалог в переговорном процессе в конфликтных ситуациях;
- определять оптимальную стратегию в конфликтной ситуации.

Владеть:

- методами снятия напряжения при разрешении конфликта;
- приемами перевода конфликта в конструктивное русло;
- навыками управления конфликтами в организации.

5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	Понятие конфликта, его сущность и структура. Необходимые и достаточные условия возникновения конфликта. Субъекты конфликта и их характеристика. Предмет конфликта, образ конфликтной ситуации, мотивы конфликта и позиции конфликтующих сторон и их роль в анализе конфликта. Классификация конфликтов и причины конфликтов. Динамика конфликта. Этапы и фазы конфликта. Зависимость конфликта от конфликтогенов. Модели поведения личности в конфликтном взаимодействии и их характеристика. Стратегии поведения личности в конфликте. Модель Томаса — Килмана. Особенности внутриличностных конфликтов. Роль психологических защит в конфликтном поведении. Основные определения психологической защиты.	
2		Методы диагностики: наблюдение, провокация, опрос, анализ динамики продаж. Индикаторы напряженности. Методы решения и профилактики конфликтов: институционализация конфликта, переговоры, посредничество в конфликте. Техника ВПЮ Выслушать-Признать-Исследовать – Ответить.
3		Конструктивная коммуникация в конфликте. Обратная связь и ее роль. Техники активного слушания. Типы поведения в конфликте: ассертивное, пассивное, агрессивное. Алгоритм общения с агрессивным собеседником. Правила конструктивной критики. Конфликты в сети интернет (отзывы, жалобы, репутация)
4		Отработка навыков анализа конфликтной

		<p>ситуации, определение эффективной стратегии, выбор конструктивного типа поведения, выяснение причин конфликта и принятие управленческого решения по управлению и решению конфликтной ситуации. Разбор принятых решений с тренером и обсуждение в группе.</p>
--	--	---

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

- текущий контроль: тест;
- промежуточная аттестация: зачет (тест).

7. Основная литература

- Аллахвердова, О. В. Переговоры в социальной работе: Учебное пособие / Аллахвердова О.В. - СПб:СПбГУ, 2017. - 134 с.: ISBN 978-5-288-05722-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1001333> (дата обращения: 29.08.2023). – Режим доступа: по подписке.
- Емельянов, С. М. Конфликтология : учебник и практикум для вузов / С. М. Емельянов. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 322 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06003-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/453501>
- Кашапов, М. М. Психология конфликта : учебник и практикум для вузов / М. М. Кашапов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 206 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07133-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/452359>

Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»

1. Наименование дисциплины (модуля): Организационное развитие и управление изменениями
2. Автор/составитель/разработчик: Теслинов А.Г., д.тех.н., профессор, Генеральный директор Научно-консалтинговой группы «DBAconcept».
3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.
4. Цель освоения модуля - достижение следующих образовательных результатов:
 Слушатель должен:
 Знать:
 - сущность процесса проведения организационных изменений
 - теоретические основы закономерностей организационного развития и проведения организационных изменений
 - тенденции организационного развития в контексте различных фаз жизненного цикла
 Уметь:
 - анализировать деловые ситуации и давать рекомендации по конкретным примерам осуществления организационных преобразований
 - применять на практике основные положения концепций комплексного управления качеством, реинжиниринга, внутреннего и внешнего бенчмаркинга, самообучающейся организации
 Владеть навыками:
 - применения различных методов и инструментов осуществления организационных преобразований
 - применения различных техник преодоления сопротивления сотрудников при осуществлении организационных преобразований
 - использования различных подходов к преобразованию корпоративной культуры

компании

5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	<p>Модель организационного дизайна. Симптомы проблем организационного дизайна. Организационная способность как источник конкурентоспособности организации. Управление изменениями методом «Организационного развития».</p>	
2	<p>Экспресс-анализ текущего положения компании, ее потенциала.</p> <p>Фазы проведения изменений: размораживание – изменения – замораживание.</p> <p>Модель принятия решений о проведении организационных изменений. Основные шаги процесса Организационного Развития.</p> <p>Основные фазы изменений (по К.Левину).</p> <p>Кривая перемен Д.Дак: основные закономерности изменения морального духа организации при проведении организационных изменений.</p> <p>Определение причин сопротивления изменениям. Основные методы преодоления сопротивления при проведении организационных изменений.</p> <p>Определение степени вовлечения сотрудников в процесс принятия решений об организационных изменениях. Роль руководителя в процессе проведения организационных изменений.</p> <p>Определение масштабов организационных изменений.</p>	
3	<p>Концепция жизненного цикла организации. Основные стадии жизненного цикла, их характеристики. Возможности выхода из кризиса на каждой стадии жизненного цикла организации. Применение концепции жизненного цикла при проведении диагностического обследования компании. Типы структур организации и их соответствие стадиям жизненного цикла.</p> <p>Модели управления дивизионами (стадии делегирования и координации).</p> <p>Управление компанией на стадии сотрудничества.</p> <p>Ситуационные факторы, влияющие на внедрение матричного управления. Принципы управления матричной организацией. Управление проектами как основа матричного управления.</p> <p>Понятие «горизонтальной организации». Причины и методы развития горизонтальной организации. Многомерность в системе</p>	<p>Кейс «Питермен» - 2 час.</p> <p>Промежуточное контрольное задание - «Обувная корпорация штата Иллинойс»- 2 час.</p>

	управления крупными компаниями.	
4	<p>Типы управления: механическая и органическая организации. Факторы, влияющие на степень «механистичности» системы управления.</p> <p>Понятия дифференциации и интеграции деятельности отдельных частей организации.</p> <p>Уровни организационной культуры. Лидерство, эффективность и идея управления в организациях с разными типами организационной культуры.</p> <p>Проблемы изменения организационной культуры.</p>	Кейс «Компания Эверест»- 2 час.
5	<p>Диагностика «Разрыва» между желаемым и текущим состояниями организации: методы и последовательность шагов. Виды информации, необходимой для принятия решений об организационных изменениях. Методы сбора и анализа информации.</p> <p>Диагностика взаимоотношений с окружающей средой. Диагностика различных блоков управления.</p> <p>Диагностика процессов. Определение ключевых факторов успеха. Построение организации на основе процессов.</p>	Кейс «Cascade Valley Hospital» - 2 час.
6	<p>Понятие «агента изменений». Роль агентов изменений и навыки, которыми они должны обладать. Роль консультанта и виды консультационных услуг при проведении изменений.</p> <p>Техника Организационного Развития. Метод номинальной группы. Техника анализа силового поля. Тренинги по развитию навыков командной работы. Использование Решетки Управления при оценке профессиональных качеств менеджеров.</p>	Промежуточное контрольное задание: кейс «Металлург» – 1 и 2 части, 2 часа.
7	<p>Изменение организационного дизайна при смене стратегических приоритетов.</p> <p>Управление изменениями, нацеленными на повышение стоимости компании.</p> <p>Управление изменениями, нацеленными на повышение качества работы компании. TQM.</p> <p>Основные компоненты системы Всеобщего управления качеством. Программа организационных изменений при внедрении TQM.</p> <p>Управление изменениями с целью радикального улучшения основных показателей деятельности компании.</p> <p>Основные положения реинжиниринга. Примеры типичных процессов, подлежащих реинжинирингу. Примерная программа изменений при проведении реинжиниринга.</p> <p>Внешний бенчмаркинг и внутренний бенчмаркинг. Методы, используемые для организации внешнего и внутреннего</p>	Курсовая работа: Применение современных концепций управления на примерах действующих компаний – 2 часа.

	<p>бенчмаркинга. Примерная программа организационных изменений при осуществлении внутреннего и внешнего бенчмаркинга.</p> <p>Создание компании нового типа. Самообучающаяся организация.</p> <p>Способность к самообучению организации.</p> <p>Основные управленческие задачи при создании самообучающейся организации.</p> <p>Характеристики самообучающейся компании. Двойная петля обучения.</p> <p>Примерная программа мероприятий при создании самообучающейся организации.</p>	
--	--	--

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

- текущий контроль: кейс, контрольная работа;
- промежуточная аттестация: зачет (тест).

7. Основная литература

- И.К. Адизес. Управление жизненным циклом корпорации. СПб.: Питер, 2017.
- Адизес И.К. «Управляя изменениями». Манн, Иванов и Фербер, 2017 г.
- Степнова С.И. «Управление организационным развитием» М., Издательство URSS, 2019 г.

**Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки
«Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»**

1. Наименование дисциплины (модуля): Техника презентаций

2. Автор/составитель/разработчик: Ублиев С.В., к.псих.н., доцент кафедры гуманитарных наук, деловой этики и социальной ответственности ИБДА РАНХиГС.

3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.

4. Цель освоения модуля - формирование и развитие у слушателей коммуникативных навыков и компетенций, навыков публичных выступлений.

5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	Контексты применения презентации в бизнесе, отличие презентаций от переговоров, базовые определения, структура презентации	
2	От чего зависит успех презентаций? Формулирование целей и задач на презентацию Калибровка аудитории Гибкость поведения во время проведения презентации Репрезентативные системы	Деловая игра «Тендер»
3	Влияние целей на результат презентации 5 пунктов спецификации целей Эффективные цели презентации	
4	Пирамида Маслоу Характеристики товара – выгоды для Клиента	Деловая игра «Репка»

	Мотивация «ОТ» - мотивация «К» Внутренняя - внешняя референция Формула изменений поведения	
5	Вербальная-невербальная-паравербальная составляющие сообщения и их воздействие на восприятие аудитории Мета-сообщение: внутреннее состояние выступающего, отношение к теме выступления и отношение к аудитории	

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

- текущий контроль: деловая игра;
- промежуточная аттестация: зачет (тест).

7. Основная литература

- Асмолова М. Искусство презентации и ведения переговоров. – М.: Инфра-М, 2016.
- Гандапас Р. К выступлению готов! Презентационный конструктор. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.

**Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки
«Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»**

1. Наименование дисциплины (модуля): Управление проектами

2. Автор/составитель/разработчик: Гончарова Н.П., к.соц.н., доцент, заведующий кафедрой государственного и муниципального управления Алтайского филиала РАНХиГС.

3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.

4. Цель освоения модуля - формирование у слушателей навыков применения методов и инструментов проектного управления на основе знания методологии проектного управления и основных принципов проектной деятельности.

Задачи дисциплины:

- познакомить с теоретическими и нормативными основами реализации проектной деятельности, с основными технологиями управления фазами жизненного цикла проекта и выбора организационной структуры проекта;

- научить самостоятельно использовать принципы построения проектных целей, разрабатывать концепцию проекта, анализировать риски проекта, понимать возможности и ограничения проектного подхода в целом;

- сформировать навыки анализа проблемных ситуаций в проекте, навыки выбора подходящих способов финансирования проекта, навыки групповой работы и презентации ее результатов, навыки разработки проектов.

5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	Проекты и программы. Система стандартов в области управления проектами. Классификация проектов. Современная методология управления проектами. Жизненный цикл проекта. Проектные роли. Принципы построения организационных структур управления проектами. Виды организационных структур. Функциональная, проектная и матричная структуры. «Матричный» конфликт	Особенности управления различными типами проектов. Определение основных участников проекта, их интересов. Взаимосвязи различных ролей в проекте, зоны их ответственности и полномочий в проекте. Основные конфликты интересов участников проекта.

2	Процессы проекта. Группы процессов управления проектами. Процессы инициации проекта. Процессы планирования. Процессы исполнения. Процессы мониторинга и управления. Процессы завершения. Управление интеграцией проекта. Устав проекта. План управления проектом. Уровни и виды планирования проекта. Назначение ответственных лиц. Управление исполнением проекта. Управление работами проекта. Управление изменениями проекта. Управление завершением проекта	Декомпозиция процесса управления проектом на группы управленческих процессов. Структуризация управления проектом по функциям управления. Основные группы процессов управления проектом. Основные практические ошибки руководителя проекта на разных стадиях реализации проекта. Основные проектные документы.
3	Цели, задачи и содержание проекта. Методы управления содержанием работ. Иерархическая структура работ (ИСР). Управление сроками проекта. Оценка ресурсов операций. Основные принципы и цель управления стоимостью проекта. Бюджетирование проекта. Функции контроля стоимости проекта. Методы управления стоимостью проекта. Отчетность по затратам.	Способы определения содержание проекта. Стратегический план проекта. Операции проекта и их последовательность. Принципы построения ИСР. Расписание проекта: разработка и управление. Управления стоимостью на протяжении жизненного цикла проекта. Оценка стоимости проекта.
4	Основные принципы и методы менеджмента качества. Менеджмент качества проекта. Применение международных стандартов в системах менеджмента качества.	Планирование качества проекта. Обеспечение и контроль качества проекта: основные инструменты и методы.
5	Основные методы планирования ресурсов проекта. Основные компоненты ресурсного проектного планирования. Человеческие ресурсы проекта. План управления человеческими ресурсами проекта. Команда проекта: понятие и основные принципы формирования. Подходы к формированию команды проекта. Принципы создания команды проекта. Состав команды проекта.	Необходимые ресурсы проекта. Человеческие ресурсы, финансовые, материально-технические и другие ресурсы проекта. Планирование и организация закупок и поставок ресурсов проекта. Управление поставками. Факторы, влияющие на формирование команды проекта. Управление развитием команды проекта. Управление конфликтами проекта.
6	Коммуникации проекта и их планирование. Распространение информации: инструменты и методы. Информационные технологии управления проектами. Процесс подготовки отчетов об исполнении.	Особенности внедрения информационных систем управления проектами. Управление ожиданиями заинтересованных сторон проекта.
7	Понятие риска и его характерные признаки. Планирование управления рисками проекта. Идентификация рисков. Алгоритм управления рисками проекта. Мониторинг и управление рисками: основные инструменты и методы.	Качественный анализ рисков. Количественный анализ рисков. Планирование реагирования на известные риски.

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

- текущий контроль: опрос, кейс, деловая игра;
- промежуточная аттестация: зачет (тест).

7. Основная литература

- Аннотация к книге "Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК)+Agile. Комплект из 2-х книг". Подробнее: <https://www.labirint.ru/books/722578/>
- ГОСТ Р ИСО 21500 – 2014. Руководство по проектному менеджменту // <http://www.isopm.ru/part-projects/contests/>
- ГОСТ Р ИСО 21504 – 2016. Управление проектами, программами и портфелем проектов.

Руководство по управлению портфелем проектов // <http://www.protect.gost.ru>

– Павлов, А. Н. Эффективное управление проектами на основе стандартов PMI PMBOK® 7th Edition и PMBOK® 6th Edition / А. Н. Павлов. — Москва : Лаборатория знаний, 2023. — 369 с. — ISBN 978-5-93208-611-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/127698.html> (дата обращения: 30.01.2023). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»

1. Наименование дисциплины (модуля): Прорывные технологии в бизнесе
2. Автор/составитель/разработчик: Поваров А.В., к.физ.-мат.н., доцент, Head of Premium Training Service, Learning Management.
3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.
4. Цель освоения модуля - выработка у обучающихся навыков анализа технологий стратегического прорыва, построения релевантных эффективных бизнес моделей для использования их преимуществ в развитии бизнеса и получении значительного конкретного преимущества, а также выработка умения распознавать новые, только появляющиеся перспективные технологии в будущем.

Основными задачами курса являются:

- развитие стратегического видения, кругозора и навыков практического исследования новейших прорывных технологий на уровне их бизнес-применения и внедрения в организации, необходимых для руководящей деятельности;
- получение обучающимися представлений о наиболее перспективных современных технологиях, об их использовании в развитии бизнеса, об определении степени вовлечения/инвестирования в каждую из них на конкретный момент времени, включая усилия на организационные изменения в компании, необходимые для успешного внедрения новых технологий и сопутствующих бизнес-моделей;
- овладении навыками анализа новейших технологий, практическим умением реализовывать их в своей организации/индустрии.

5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	Искусственный интеллект	ИИ как глобальное научно-практическое направление, историческая смена технологий, глубокие нейронные сети, практические применения, классы решаемых бизнес-проблем, узкий и общий ИИ, этапы внедрения и ловушки, степень зрелости и перспективные направления развития
2	Наука о данных и интернет вещей	Наука о данных и Большие Данные, нахождения неявных закономерностей, атрибуты 3V и 4V, применения в разных отраслях, рекомендательные системы, две взрывные волны роста данных, кибер-физические приложения, сенсоры и активаторы, предиктивное обслуживание, Умная Пыль
3	Анализ прорывных технологий	Возникновение, развитие и условия перехода прорывных технологий в прорывные инновации, исторические примеры и уроки, методы анализа

		вновь возникающих перспективных технологий, Gartner Hype Cycle, Technology Adoption Cycle, Novelty-Complexity Matrix и другие инструменты, дилеммы инноватора I и II
4	Интернет ценности и блокчейн	Предыстоки возникновения распределенных реестров и передачи ценности с решением проблемы двойных трат (double-spent), практические проекты, модели консенсуса, децентрализованные валюты и платежные системы, реестры прав собственности, умные контракты, криптографическая защита, альтернативные платежные и инвестиционные инструменты, токены и краудфандинг
5	Квантовые компьютеры и крипто-безопасность	Принципы функционирования квантовых систем, классы решаемых задач, квантовое превосходство, органичения и риски современной крипто-безопасности, пост-квантовая криптография и дилемма инноватора I, угроза финансовым и блокчейн системам, анализ новейших технологий на ранних этапах жизненного цикла

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

- текущий контроль: дискуссия, опрос;
- промежуточная аттестация: зачет (тест).

7. Основная литература

- Christensen, Clayton M.; Bower, Joseph L. (January–February 1995), "Disruptive technologies: catching the wave", Harvard Business Review
- Antonopoulos, Andreas M., Mastering Bitcoin. O'Reilly Media, Inc. Release Date: December 2014. ISBN: 9781491902639.
- Николенко С., Кадури А., Архангельская Е., Глубокое обучение. Погружение в мир нейронных сетей, Питер, 2019
- Поппер Н., Цифровое Золото. Невероятная история биткоина или о том, как идеалисты и бизнесмены изобретают деньги заново, Вильямс, 2017

Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»

1. Наименование дисциплины (модуля): Цифровая трансформация бизнеса

2. Автор/составитель/разработчик: Юдин В.В., генеральный директор группы компаний GUARCCCESS.

Внешний совместитель, почасовая оплата труда

3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.

4. Цель освоения модуля - получение обучающимися фундаментальных представлений об управленческих подходах к цифровым инновациям.

Основными задачами курса являются:

- выработка понимания тенденций в сфере цифровых технологий
- рассмотрение кейсов цифровой трансформации в различных отраслях
- овладение принципами оценки и дизайна цифровых бизнес-стратегий
- овладение навыками разработки стратегии цифровой трансформации
- получение обучающимися фундаментальных представлений об управленческих

подходах к цифровым инновациям

- овладение навыками подготовки планов внедрения цифровых инноваций

5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	Драйверы цифровой трансформации	<ul style="list-style-type: none"> – Введение в цифровую трансформацию – Отрасли-лидеры трансформации. Цифровое лидерство как залог успеха – Обзор ключевых трендов и технологий – Трансформация рисков и угроз под влиянием новых трендов – Мониторинг трендов как инструмент поддержки принятия управленческих решений – Ключевые инструменты ведения бизнеса в эпоху цифровой трансформации – Компетенции цифрового мира – Практические кейсы
2	Эффективные модели цифровой трансформации	<ul style="list-style-type: none"> – Цифровой аудит бизнеса. Выявление возможностей, угроз и узких мест – Разработка стратегии цифровой трансформации – Выбор целей и принципов эффективной цифровой трансформации – Изменение бизнес-модели компании в эпоху цифровой трансформации – Цифровая трансформация бизнес-процессов – Контроль за качеством внедрения, оценка эффективности – Эффективные методы управления проектами цифровой трансформации – Практические кейсы
3	Разработка продуктов и построение процессов в рамках цифровой трансформации	<ul style="list-style-type: none"> – Ключевые риски и барьеры для внедрения цифровых решений – Оценка уровня инновационного развития компаний – Разработка стратегии и дорожной карты внедрения – Дизайн-мышление в эпоху цифровой трансформации – Инжиниринг lean-процессов – Процесс и структура внедрения цифровых технологий – Управление внедрением цифровых технологий – Практические кейсы

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

- текущий контроль: опрос, дискуссия;
- промежуточная аттестация: зачет (тест).

7. Основная литература

- Питер Вайл, Стефани Ворнер., Цифровая трансформация бизнеса М.: Альпина, 2018 г.
- Роджерс Д. «Цифровая трансформация. Практическое пособие». М., Точка, 2017 г.
- Александр Прохоров, Леонид Коник, «Цифровая трансформация. Анализ, тренды, мировой опыт». Ridero

**Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки
«Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»**

1. Наименование дисциплины (модуля): Кросс-культурный менеджмент
2. Автор/составитель/разработчик: Сорокина Н.Е., преподаватель ИБДА РАНХиГС.
3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.
4. Цель освоения модуля - достижение следующих образовательных результатов:
 Слушатель должен:
 - формирование умений создавать творческую, деловую атмосферу в трудовом коллективе;
 - находить компромиссные решения в ситуациях столкновения различных интересов;
 - налаживать партнёрские отношения, рассчитанные на долгосрочную перспективу.
 Задача курса – научить слушателей выработать конструктивные решения в самых сложных и нестандартных ситуациях, даже в случае стартовой культурной несовместимости с партнерами.
5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	Особенности кросс-культурного общения	Этическое кредо и правила кросс-культурного поведения. Кросс-культурный шок и типичные ошибки общения. Невербальные коммуникации и типичные ошибки общения. Кросс-культурный шок: симптомы и причины. Фазы преодоления кросс-культурного шока.
2	Кросс-культурный менеджмент: история возникновения, предмет и методы исследования	Понятие «кросс-культурный менеджмент». Предмет кросс-культурного менеджмента. Краткая история возникновения. Понятие «культура» применительно к кросс-культурному менеджменту. Методы исследования. Четыре группы параметров деловой культуры: отношение к времени; отношение к природе; межличностные отношения; типы корпоративных культур.
3	Параметры, характеризующие отношение к времени и природе	Отношение к времени. Полихронные и монокронные деловые культуры. Отношение к природе. Отношение: природа как подчинённый человеку объект. Фаталистическое, подчиненное отношение к природе. Восприятие человека как части природы.
4	Отношения между людьми	Модель Герта Хосфетедде. Коллективизм и индивидуализм. Некоторые характеристики стран с высокой степенью индивидуализма. Особенности российского коллективизма. Дистанция власти. Соотношение мужественности и женственности. Избежание неопределенности. Культуры универсальных и конкретных истин. Действие и статус в контексте деловой культуры. Эмоционально вовлеченные и эмоционально нейтральные культуры.
5	Организационная культура	Конкуренентоспособность и корпоративная культура организации. Функции организационной культуры. Факторы организационной культуры. Воздействие национальной культуры на

		управление организацией. Классификация моделей культур Фонса Тромпенаарса – Хэмпдена-Тернера. Взаимодействие национальной деловой и корпоративной культур в странах с переходной экономикой.
--	--	--

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

- текущий контроль: дискуссия, опрос;
- промежуточная аттестация: зачет (тест).

7. Основная литература

- Мясоедов С.П. Основы кросс-культурного менеджмента: как вести бизнес с представителями других стран и культур. – М.: Дело, 2016.
- Мясоедов, С. П. Кросс-культурный менеджмент : учебник для бакалавриата и магистратуры / — М.: Издательство Юрайт, 2019.

Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»

1. Наименование дисциплины (модуля): Управление бизнес-процессами

2. Автор/составитель/разработчик: Алёшин И.Н., Бизнес-тренер, Эксперт по управлению бизнес-процессами и проектами.

член Ассоциации ВРМ-профессионалов (АВРМР Russian Chapter, abrmp.org.ru)

3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.

4. Цель освоения модуля - обучение слушателей основам процессного управления, моделированию, совершенствованию и контролированию бизнес-процессов, а также приобретение слушателями практических навыков выделения, декомпозиции, описания и оптимизации бизнес-процессов. Программа предусматривает ряд практических кейсов по каждой теме дисциплины.

Комплекс методик и примеров, включенных в дисциплину, обеспечивает целостный, процессно-ориентированный подход к принятию управленческих решений, направленных на повышение эффективности управления организацией.

5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	Концепция управления бизнес-процессами	Процессы и проекты, процессный и функциональный подходы, стратегическое управление процессами, процесс и его окружение, классификация процессов, технология управления бизнес-процессами
2	Моделирование, совершенствование бизнес-процессов	Нотации и инструментальные средства моделирования, технология описания БП, моделирование процессов, проект по моделированию процесса, моделирование других предметных областей Комплекс работ по оптимизации процессов, анализ процессов, совершенствование процессов, реинжиниринг процессов.
3	Регламентация и контролирование бизнес-процессов	Классификация регламентов, структура и примеры регламентов, регламентация процессов, внедрение регламентов усовершенствованных

		процессов, контролирование процессов, КРІ процессов и мотивация персонала, практика непрерывного совершенствования
4	Организация процессного управления в компании	Уровни зрелости процессов и процессного управления в компаниях, элементы Системы управления процессами (СУП): методология (положение об управлении процессами), программное обеспечение, процессный офис, организация проекта по описанию бизнес-процесса, привлечение консультантов

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

- текущий контроль: дискуссия;
- промежуточная аттестация: зачет (тест).

7. Основная литература

- Август-Вильгельм Шеер. Бизнес-процессы. Основные понятия, теория, методы. – М.: «Весть-МетаТехнология, 1999
- Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – М.: РИА Стандарты и качество, 2014
- Каменнова, М. С. Моделирование бизнес-процессов. Москва : Издательство Юрайт, 2019

**Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки
«Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»**

1. Наименование дисциплины (модуля): Контрактная система в бизнесе (госзакупки для бизнеса)
2. Автор/составитель/разработчик: Чугунцов Т.В., доцент кафедры частного права Алтайского филиала РАНХиГС, ООО «Авизо», директор.
3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.
4. Цель освоения модуля - выработка навыков применения действующего антимонопольного законодательства Российской Федерации, законодательства в сфере закупок для государственных и муниципальных нужд, а также закупок, осуществляемых отдельными юридическими лицами, в практической деятельности руководителей с целью открытия и поддержания рынков сбыта товаров, работ, услуг посредством «безопасного» участия в закупках за счет бюджетных средств, а также средств от приносящей доход деятельности организаций с участием государства.

Практической целью курса является достижение следующих образовательных результатов слушатель должен:

Знать:

- особенности антимонопольного законодательства Российской Федерации, законодательства в сфере закупок для государственных и муниципальных нужд, а также закупок, осуществляемых отдельными юридическими лицами;
- правовые основы осуществления закупок для государственных и муниципальных нужд, а также закупок, осуществляемых отдельными юридическими лицами.

Уметь:

- использовать нормы антимонопольного законодательства Российской Федерации, законодательства в сфере закупок для государственных и муниципальных нужд, а также закупок, осуществляемых отдельными юридическими лицами;
- применять нормы антимонопольного законодательства, а также законодательства в сфере закупок.

Владеть навыками применения действующего законодательства:

– для открытия и поддержания рынков сбыта товаров, работ, услуг посредством «безопасного» участия в закупках.

5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	На лекции представляется обзор действующего законодательства, который включает в себя как федеральные законы, так и множество подзаконных нормативных правовых и технических актов. Также будет рассмотрен вопрос влияния разъяснений органов государственной власти, регулирующих данную сферу, а также их влияние на формирующуюся судебную практику и практику проведения проверок контролирующими органами.	
2	На лекции представляется обзор поддержки отечественных производителей, а также анализ предоставляемых преференций и ограничений при осуществлении закупок.	В данном разделе курса на основе лекционного материала обсуждаются посредством кейса задания: механизмы реализации поддержки отечественных производителей в сфере государственного заказа, критерии установления преференций и ограничений при осуществлении закупок товаров, работ, услуг для государственных и муниципальных нужд.
3		Раздел включает в себя вопросы участия в конкурентных способах закупки, в частности, сформированы компетенции прогнозирования и анализа правовых и экономических рисков на этапе подачи заявки на участие в конкурентной закупке, приемы противодействия недобросовестным заказчикам в «заказных закупках». Обсуждение происходит на основании кейс заданий.
4		Раздел посвящен практике заключения, исполнения и расторжения государственного и муниципального контракта. Будет проведен анализ возможных спорных ситуаций при исполнении контрактов, а также правовые аспекты противодействия недобросовестным заказчикам, препятствующим конструктивному диалогу и своевременному исполнению обязательств при поставке товаров, выполнении работ, оказании услуг, что напрямую влияет реализациям законных целей. Обсуждение происходит на основании кейс заданий.

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

- текущий контроль: тест;
- промежуточная аттестация: зачет (тест).

7. Основная литература

- Кадырова, Г. М. Управление государственной и муниципальной закупочной деятельностью: учебник для вузов / Г. М. Кадырова, С. Г. Еремин; под редакцией С. Е. Прокофьева. — Москва: Юрайт, 2023. — ISBN 978-5-534-15790-1. — Текст: электронный. // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/509730>.
- Кнутов, А. В. Управление государственными и муниципальными закупками и контрактами : учебник и практикум для вузов / А. В. Кнутов. – Москва: Юрайт, 2023. — 316 с. — ISBN 978-5-

**Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки
«Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»**

1. Наименование дисциплины (модуля): Дистанционные трудовые отношения и их правовое регулирование
2. Автор/составитель/разработчик: Минкина Н.И., к.ю.н., доцент кафедры частного права Алтайского филиала РАНХиГС.
3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.
4. Цель освоения модуля - выработка навыков применения действующего трудового законодательства Российской Федерации в практической деятельности руководителей с целью создания благоприятных условий для получения прибыли, а также устранения конфликтных ситуаций при нетипичных формах занятости и организации труда в дистанционном формате.

Практической целью курса является достижение следующих образовательных результатов, которые слушатель должен:

Знать:

- особенности трудового законодательства Российской Федерации, устанавливающего правовое положение удаленного работника и обязанности работодателей при их найме;
- правовые основы использования персонала при нетипичных формах занятости.

Уметь:

- использовать нормы Трудового кодекса Российской Федерации для достижения поставленных целей при применении дистанционного труда;
- применять нормы Трудового кодекса об удаленном труде, в том числе в конфликтных и спорных ситуациях.

Владеть навыками применения действующего законодательства:

- для формирования персонала и управления им согласно требованиям законов.

5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	На лекции представляется обзор современных возможностей трудоустройства граждан посредством нетипичных форм занятости (дистанционный и надомный труд, платформенная занятость): законодательное регулирование, законопроекты и правовые пробелы.	В данном разделе курса на основе лекционного материала обсуждаются посредством кейса задания: критерии разграничения нетипичных форм занятости, преимущества, недостатки и риски использования в бизнесе. Правовая регламентация труда граждан вне места нахождения работодателя, анализ бизнес-идей, правоприменительная практика.
2	Раздел посвящен правовой характеристике надомного и дистанционного труда, нюансам соблюдения норм трудового законодательства Российской Федерации при их использовании для ведения бизнеса.	Рассматриваются следующие вопросы: сотрудничество с самозанятыми в удаленном формате, «подводные камни» при взаимодействии с ними; оформление и расторжение дистанционных трудовых отношений. Обсуждается кейс заданий по анализу типичных нарушений трудового законодательства, юридическая ответственность, проблемные вопросы реализации законодательных требований по анализируемой тематике.

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

- текущий контроль: тест;
- промежуточная аттестация: зачет (тест).

7. Основная литература

- Савельева, Е. А. Основы организации труда в цифровых экосистемах : учебное пособие / Е.А. Савельева. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 297 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1063619. - ISBN 978-5-16-015860-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1063619>.
- Актуальные проблемы трудового законодательства в условиях модернизации экономики / Орловский Ю.П. - Москва : Юстицинформ, 2012. - 240 с.: ISBN 978-5-7205-1152-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/590230>.
- Орловский Ю.П. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации. Изд. 7-е : информационное издание / Орловский Ю.П. — Москва : КноРус, 2015. — 1272 с. — ISBN 978-5-406-05052-1-К-2016. — URL: <https://book.ru/book/919381>.

Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»

1. Наименование дисциплины (модуля): Критическое мышление
2. Автор/составитель/разработчик: Панарин И.А., д.псих.н., профессор кафедры психологии и социологии, директор Алтайского филиала РАНХиГС.
3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.
4. Цель освоения модуля - совершенствование имеющихся компетенций, развитие личностно-профессиональных ресурсов, а также получение слушателями программы новых компетенций в вопросах коммуникативного взаимодействия на основе критического мышления, необходимых для выполнения профессиональной деятельности.

В результате освоения программы у слушателей программы совершенствуются коммуникативные компетенции, слушатели смогут:

- распознавать проблемы и ставить жизненно важные вопросы, формулируя их ясно и точно;
- собирать и оценивать информацию, важную для принятия решения, для полного понимания проблемы;
- распознавать «сомнительные» данные, отличать факты и допущения, события и их интерпретации;
- правильно понимать и использовать язык для ясной и полной формулировки собственных идей и мыслей;
- интерпретировать данные, рассуждая логически и беспристрастно;
- определять качество доказательств и оценивать аргументы;
- результативно выходить на хорошо обоснованные выводы и решения, проверяя их по соответствующим критериям и стандартам;
- мыслить непредвзято, распознавая и оценивая вероятные и практические следствия;
- формулировать достоверные суждения о конкретных вещах и свойствах в повседневной жизни;
- эффективно коммуницировать с другими в выработке решений сложных проблем.

5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	Мышление как психический процесс. Операции мышления: сравнение и классификация, анализ и синтез,	Связь мышления с сенсорно-перцептивными и мнемическими процессами. Проблемная ситуация как условие порождения нового знания.Формы

	абстрагирование, обобщение и конкретизация. Подходы к пониманию и разработке категории критическое мышление. Мышление в массовой культуре и в когнитивной науке.	мышления: понятие, суждение, умозаключение. Соотношение понятий мышление и интеллект. Виды мышления.
2	Мышление с точки зрения формальной логики. типа информации, часто встречающиеся в письменной и устной речи: описание, резюме, мнения и убеждения, пояснения и иллюстрации. Аргумент как элемент формальной логики. Аргументы и допущения. Реконструкция аргумента. Типы логического мышления: дедукция, индукция, абдукция. Дедукция как процесс построения вывода. Валидность рассуждения. Индукция как процесс построения вывода. Индукция в повседневной жизни. Оценка вероятности, рамки решения, репрезентативность выборки. Абдукция – объяснение, теория или гипотеза? Алгоритм применения абдукции. Ошибки в установлении взаимосвязей. Риторика и критическое мышление. Факторы, характеризующие убедительное высказывание. Роль контекста. Анализ сообщения с точки зрения насыщенности эмоциями. Приемы риторики.	Аргумент как элемент формальной логики. Аргументы и допущения. Реконструкция аргумента. Типы логического мышления: дедукция, индукция, абдукция. Дедукция как процесс построения вывода. Валидность рассуждения.
3	Ложные аргументы и ошибочные рассуждения. Неформальные ошибки рассуждения («ложный след»): апеллирование, аргумент к человеку, нерелевантный вывод. Неформальные ошибки неопределенности (лингвистические ошибки). Неформальные ошибки презумпции. Формальные логические ошибки. Когнитивные искажения и их последствия. Эвристические правила. Искажения вследствие особенностей подачи факторов. Предвзятости, вызванные чрезмерным упрощением, недостаточным пониманием.	Ложные аргументы и ошибочные рассуждения. Когнитивные искажения и их последствия. Эвристические правила. Искажения вследствие особенностей подачи факторов.
4	Типы когнитивных заблуждений: переоценка значимости случайных событий; недооценка значимости событий, которые не произошли; переоценка простоты и предсказуемости явлений. Критическое мышление как культурный феномен. Процесс решения проблем на основе критического мышления.	Типы когнитивных заблуждений: переоценка значимости случайных событий; недооценка значимости событий, которые не произошли; переоценка простоты и предсказуемости явлений.

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

- текущий контроль: тест, дискуссия;
- промежуточная аттестация: зачет (тест).

7. Основная литература

- Брылина, И. В. Логика и навыки критического мышления : учебное пособие / И. В. Брылина. — Томск : ТПУ, 2020. — 80 с. — ISBN 978-5-4387-0959-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/246041> (дата обращения:

28.02.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

– Непряхин, Н. Анатомия заблуждений: Большая книга по критическому мышлению / Н. Непряхин. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 578 с. — ISBN 978-5-961439-35-3. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/213752> (дата обращения: 28.02.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

– Широкова, Н. П. Develop Critical Thinking Through Reading and Writing/ Развиваем критическое мышление через чтение и письмо : учебное пособие / Н. П. Широкова, И. Ю. Кочешкова. — Барнаул : АлтГПУ, 2015. — 204 с. — ISBN 978-5-88210-789-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/112315> (дата обращения: 01.03.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

– Непряхин, Н. Критическое мышление: железная логика на все случаи жизни / Н. Непряхин, Т. Пашенко ; под редакцией Е. Сойко. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 192 с. — ISBN 978-5-9614-3001-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/126236.html> (дата обращения: 30.11.2022). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

– Гладилина И. Критическое и креативное мышление специалистов в сфере закупок в цифровой среде : сборник статей / Гладилина И., П. — Москва : Русайнс, 2022. — 107 с. — ISBN 978-5-466-01329-0. — URL: <https://book.ru/book/945650> (дата обращения: 27.02.2023). — Текст : электронный.

**Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы
профессиональной переподготовки
«Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»**

1. Наименование дисциплины (модуля): Правовая безопасность в бизнесе
2. Автор/составитель/разработчик: Чесноков А.А., к.ю.н., доцент кафедры частного права Алтайского филиала РАНХиГС.
Минкина Н.И., к.ю.н., доцент кафедры частного права Алтайского филиала РАНХиГС.
Вишневская Н.В., ООО «Юридическое сообщество «Аргумент», директор доцент кафедры частного права Алтайского филиала РАНХиГС.
Сандаковский А.А., доцент кафедры частного права Алтайского филиала РАНХиГС, ООО «Сандаковский и партнеры», директор.
Чугунцов Т.В., доцент кафедры частного права Алтайского филиала РАНХиГС, ООО «Авизо», директор.
3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.
4. Цель освоения модуля - выработка навыков применения действующего законодательства в практической деятельности руководителей с целью создания благоприятной среды развития бизнеса, а также преодоления конфликтных ситуаций в отношениях с контрагентами, контрольно-ревизионными и правоохранительными органами.

Слушатель должен:

Знать:

- особенности законодательства, устанавливающего правовое положение и порядок деятельности юридических лиц;
- правовые основы использования персонала коммерческих и некоммерческих организаций;
- договорную деятельность организации, обеспечивающую отсутствие у нее убытков и конфликтов с партнерами по бизнесу.

Уметь:

- использовать правовые знания для достижения поставленных целей;
- работать с источниками права, в том числе в конфликтных ситуациях.

Владеть:

- навыками применения действующего законодательства;

- с учетом особенностей организационно-правовой формы организации;
- для формирования персонала и имущественной базы организации;
- составления и исполнения имущественных договоров.

5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	<p>Понятие и структура российской правовой системы, ее взаимодействие с иностранными юрисдикциями. Национальные источники и формы права, особенности правовой идеологии и правоприменительной практики в сфере правового регулирования бизнеса. Вопросы создания, жизненного цикла и ликвидации фирмы, корпоративного взаимодействия участников бизнеса. Основы правового регулирования банкротства организаций.</p> <p>Формирование эффективной организационно-правовой среды хозяйственной деятельности. Минимизация рисков, возникающих при конфликтах с партнерами.</p>	
2	<p>Правовой статус контролирующего должника лица. Основания привлечения к субсидиарной ответственности контролирующего должника лица. Особенности рассмотрения споров о привлечении к субсидиарной ответственности контролирующего должника лица. Обстоятельства, подлежащие доказыванию в делах о привлечении к субсидиарной ответственности. Оспаривание сделок должника как основание привлечения к субсидиарной ответственности. Пределы субсидиарной ответственности.</p>	
3		<p>Организация эффективной договорной и претензионной работы в организации. Типичные ошибки при заключении, исполнении и расторжении предпринимательских договоров (подряд, аренда, поставка и др.).</p> <p>Механизмы минимизации рисков, связанных с контрагентами. Источники информации о контрагентах. Внедрение элементов комплаенса в договорную работу. Обеспечение внешнеэкономической деятельности в современных условиях.</p>
4		<p>Налоговая система России, действующие налоговые режимы, льготы.</p> <p>Способы оптимизации налогообложения и минимизации случаев привлечения к налоговой ответственности. Особенности привлечению к труду на основе гражданско-правовых договоров, в том числе в рамках заемного труда. Оформление и прекращение трудовых</p>

		отношений с работниками. Типичные ошибки и нарушения Трудового кодекса Российской Федерации. Нормы трудового законодательства по оформлению наемных и заемных отношений. Разграничение трудовых и гражданско-правовых договоров. Использование действующего трудового законодательства по управлению трудовыми ресурсами для целей создания организации.
5		Взаимодействие организации с контролирующими органами, защита нарушенных прав и законных интересов предпринимателя, риск-ориентированный подход в планировании деятельности.

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

- текущий контроль: дискуссия, опрос, тест;
- промежуточная аттестация: зачет (тест).

7. Основная литература

- Банкротство и финансовое оздоровление субъектов экономики : монография / А. Н. Ряховская [и др.] ; под редакцией А. Н. Ряховской. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 153 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-11475-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/516160>.
- Газизуллин, Р. И. Правовая концепция социальной ответственности бизнеса / Р. И. Газизуллин. — Москва, 2022 : Статут. — 162 с. — ISBN 978-5-8354-1869-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/126403.html>.
- Коммерческое право : учебник для вузов / Е. А. Абросимова [и др.] ; под общей редакцией Е. А. Абросимовой, В. А. Белова, Б. И. Пугинского. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 590 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14231-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/468091>.
- Морозов, Г. Б. Правовое регулирование предпринимательской деятельности / Г. Б. Морозов. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 457 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13130-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/514995>.
- Шашкова, А. В. Предпринимательское право / А. В. Шашкова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 247 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01005-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/470721>.

Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»

1. Наименование дисциплины (модуля): Управление рекламой
2. Автор/составитель/разработчик: Самойлова Н.В., владелец ООО «Мастерская эффективного репутационного менеджмента Натальи Самойловой», ООО «РБК – информационные системы», директор по рекламе и PR.
3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.
4. Цель освоения модуля - формирование у слушателей знаний и навыков, необходимых для построения эффективных бизнес-коммуникаций для организации рекламных компаний с учетом специфики целевой аудитории.
5. Основные темы дисциплины (модуля):

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

раздела (темы)	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	Готовим стратегию стимулирования сбыта средствами продвижения. Прямая реклама и стимулирование сбыта (ATL и BTL рекламные технологии). Основные инструменты рекламного рынка. Деловая игра «Рекламная стратегия. Пошаговая инструкция». Участники рекламной деятельности компании, основные функции рекламного менеджмента, влияющие на продажи. Варианты эффективной управленческой структуры маркетингового и рекламного подразделения.	Функционал маркетинговых подразделений, построение системы взаимоотношений между маркетингом и сбытом. Варианты бюджетирования маркетинговой деятельности компании. Плюсы и минусы методов. Как не закопать деньги компании в рекламные проекты. Методы расчета бюджета в денежном выражении на продвижение продукта. Решение практических задач – 2 часа
2	Постановка маркетинговых и бизнес-задач. Выбор ресурсов по продвижению и стимулированию сбыта. Приоритетные варианты начисления бюджета на продвижение. Основные ошибки при выборе ресурсов на продвижение на каждом этапе жизненного цикла продукта.	Групповая работа – «Меры преодоления сопротивления менеджеров при расчете эффективности отдельных стимулирующих мероприятий» - 2 часа.
3	Сегментирование потребительского рынка для активизации продаж посредством рекламных инструментов. Потребитель или покупатель, для кого разработана маркетологом программа рекламного продвижения. Q-методология, определение маркетинговых ожиданий потребителей. Разработка концепции позиционирования потребительского преимущества товара/услуги по системе DISRUPTION.	Механизмы организации получения «обратной связи» потребителя. Механизмы анализа потребностей покупателя товара/услуги. Расчеты корректировки рекламных усилий для стимулирования сбыта. Решение практических задач – 2 часа
4	Варианты построения стратегий рекламных кампаний в зависимости от целей продукта. Выбор инструментария для проведения эффективной рекламной кампании, рассчитанной на увеличение продаж. Ориентация на рейтинги медиаресурсов: сказки рекламных агентств и менеджеров по рекламе организаций. Основные медиапараметры, их характеристики, система «два пишем, три в уме». Выбор инструментария для проведения эффективной ATL кампании, рассчитанной на увеличение продаж.	Пример инициирования стимулирующих мероприятий при открытии новой розничной точки. Варианты психологических приемов воздействия рекламно-стимулирующих технологий на потребителя. Решение практических задач – 2 часа
5	Методы оценки ATL – мероприятий. Методы оценки BTL – мероприятий с учетом эффекта ROI. PR и паблисити. Варианты расчет комплексного эффекта TTL.	Проектная групповая работа – «Как убедиться, что продажи увеличились благодаря усилиям маркетингового отдела компании» - 4 часа.

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

- текущий контроль: дискуссия;
- промежуточная аттестация: зачет (тест).

7. Основная литература

- Иванов А. Реклама. Игра на эмоциях, - Альпина Паблишер, 2018.

Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»

1. Наименование дисциплины (модуля): Медиация в бизнесе
2. Автор/составитель/разработчик: Минкина Н.И., к.ю.н., доцент кафедры частного права Алтайского филиала РАНХиГС; Меженин Я.Э., к.соц.н., доцент кафедры психологии и социологии управления Алтайского филиала РАНХиГС.
3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.
4. Цель освоения модуля - выработка навыков применения переговоров в рамках процедуры медиации на основании действующего законодательства Российской Федерации в практической деятельности руководителей с целью создания гармоничных общественных отношений, а также устранения конфликтных ситуаций в бизнесе.

Практической целью курса является достижение следующих образовательных результатов, слушатель должен:

Знать:

- особенности ведения переговоров в процедуре медиации;
- правовые основы и принципы применения процедуры медиации и ее возможности в бизнесе.

Уметь:

- использовать законодательство РФ о медиации для урегулирования конфликтов, возникающих в сфере бизнеса;
- конструктивно выстраивать диалог в переговорном процессе в конфликтных ситуациях.

Владеть навыками применения действующего законодательства РФ, которым регулируется процедура медиации, с целью заключения медиативного соглашения, урегулирования споров и конфликтов.

5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	Классическая медиация. Компоненты медиации. Функции медиатора. Стадии медиации. возможности применения примирительных процедур и медиации в бизнесе, а также преимущества альтернативных (внеюрисдикционных) способов урегулирования споров и конфликтов.	
2		Введение процедуры медиации: вступительное слово медиатора. Презентация сторон. Дискуссия по выработке тем для переговоров. Кокус. Общая переговорная сессия (дискуссия по выработке предложений). Подготовка и заключение медиативного соглашения. Практика применения медиации в ситуации конфликта. Решение кейса.
3		Данный раздел дисциплины раскрывает общую правовую основу процедуры медиации. Правовой статус участников процедуры медиации. Права, запреты и ответственность медиатора. Профессиональная и непрофессиональная медиация. Медиабельность споров. Виды медиации, специфика их реализации. Законодательные требования к процедуре медиации. Конфиденциальность процедуры.

		Договоры, сопровождающие процедуру медиации. Медиативное соглашение, правовые нюансы его содержания, заключения и исполнения.
--	--	---

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

- текущий контроль: тест;
- промежуточная аттестация: зачет (тест).

7. Основная литература

- Аллаhverдова, О. В. Переговоры в социальной работе: Учебное пособие / Аллаhverдова О.В. - СПб:СПбГУ, 2017. - 134 с.: ISBN 978-5-288-05722-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1001333> (дата обращения: 29.08.2023). – Режим доступа: по подписке.
- Распопова, Н. И. Медиация : учебное пособие для вузов / Н. И. Распопова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 222 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14347-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/519929> (дата обращения: 28.02.2023).
- Минкина, Н. И. Медиация в социальной сфере : учебник : [16+] / Н. И. Минкина. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. – 188 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=619755> (дата обращения: 28.02.2023). – ISBN 978-5-4499-2690-6. – DOI 10.23681/619755. – Текст : электронный.
- Чумиков, А. Н. Переговоры – фасилитация – медиация : учебное пособие : [16+] / А. Н. Чумиков ; Московский государственный лингвистический университет. – Москва : Проспект, 2021. – 192 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=697201> (дата обращения: 28.02.2023). – Библиогр.: с. 184-186. – ISBN 978-5-392-35692-8. – Текст : электронный.

**Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки
«Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»**

1. Наименование дисциплины (модуля): Техники эффективного общения
2. Автор/составитель/разработчик: Смехов Л.В., ст. преподаватель РАНХиГС.
3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.
4. Цель освоения модуля - выработка у обучающихся навыков построения связных и аргументированных высказываний в монологической и диалогической форме, четкого оформления и выражения своих умозаключений, уверенной импровизации, преодоления страха перед выступлениями.

Основными задачами курса являются:

- развитие коммуникативных навыков, необходимых для административной/руководящей деятельности и выработке умения пользоваться ими;
- получении обучающимися фундаментальных представлений о коммуникативном взаимодействии как в политических, так и в бизнес-кругах для возможности анализировать коммуникативную среду, оперативно ориентироваться в ней и применять имеющиеся знания на практике;
- овладении навыками подготовки текстов различного жанра и направленности, адаптации их к наиболее распространенным типам аудиторий, ведения диалога с любыми собеседниками.

5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	Оценка речевой ситуации. Типы аудиторий.	Параметры речевой ситуации. Оратор, аудитория,

	Образ оратора.	тема речи. Типология аудиторий с учетом различных параметров. Образ оратора и его проявление в речи. Конструирование речевого имиджа.
2	Диалог. Конструктивный, деструктивный сценарий диалога.	Диалектика, софистика, эристика. Этос и его воплощение в речи. Перевод деструктивной модели в конструктивную методом Эрика Берна. Выход из конфликта. Психологическое айкидо и его средства.
3	Техники убеждения.	Аргументация. Структура аргумента – силлогизм. Связь топики и аргументации. Построение техники убеждения в зависимости от параметров речевой ситуации.
4	Расположение. Композиция речи	Схема Дейла Карнеги, мотивационная последовательность, схема Энтони Дженя, хрия Квинтиллиана, хрия Ломоносова-Кошанского. Особенности различных схем, условия их использования.
5	Интонации, темп, громкость, эмоции и подтексты.	Типы речевых эмоций. Локализация эмоций в структуре высказывания. Голосовое воздействие. Акцентирование, расстановка пауз, методы развития голоса.
6	Невербальная коммуникация.	Движения оратора во время речи, жесты, поза. Влияние невербальных средств на аудиторию. Методы невербального воздействия. Политические и бизнес-ораторы и их невербальные инструменты.

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

- текущий контроль: дискуссия;
- промежуточная аттестация: зачет (тест).

7. Основная литература

- Смехов Л.В., Популярная риторика М.: АСТ, 2018
- Лешутина И., «Риторика. Искусство публичного выступления». М.,Претекст, 2015 г.

Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»

1. Наименование дисциплины (модуля): Стресс-менеджмент

2. Автор/составитель/разработчик: Шведенко Ю.В., ст. преподаватель кафедры психологии и социологии, директор Психологического центра Алтайского филиала РАНХиГС.

3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.

4. Цель освоения модуля - формирование у слушателей глубоких теоретических знаний относительно причин, факторов возникновения стрессовых ситуаций и методов управления ими. Особое внимание уделяется анализу существующих методик снижения влияния стресса, возникающего в рамках управленческой деятельности на организм человека.

Задачами освоения дисциплины «Стресс-менеджмент» являются развитие способности оценивать конкурентную среду и разрабатывать маркетинговую стратегию компании: знание методов количественного и качественного описания рынков, умение анализировать факторы внешней и внутренней среды предприятия, определять целевых клиентов компании, находить оптимальную систему организации сбыта, владение навыками разработки маркетинговых стратегий в зависимости от целей компании.

5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	Стресс и нарушения поведенческой адаптации. Социально-экономические и медико-демографические аспекты изучения стресса. Критерии оценки влияния стресса на здоровье человека. Профессиональный стресс и здоровье человека.	Понятия «психическое здоровье», «профессиональное здоровье». Стресс и надежность деятельности. Стресс и пограничные состояния. Основные сферы изучения стресса в современных психологических исследованиях. Теория стресса Г. Селье. Понятие общего адаптационного синдрома.
2	Подходы к изучению стресса. «Профессиональная эпидемиология»: прогноз нарушений здоровья и личностной дезадаптации по риск-факторам профессиональной среды (В. Касл). Когнитивная модель развития психологического стресса Р. Лазаруса.	Стратегии стратегий совладания/преодоления стресса (копинг-механизмы). Индивидуальные формы совладающего поведения (модель С. Хобфолла). Острые и хронические формы стрессовых состояний, симптомокомплексы их проявлений. Структурно-системный анализ стрессовых состояний.
3	Принципы стресс-менеджмента: предотвращение; своевременная реакция, основанная на управлении и групповом решении проблем для улучшения способности организации распознавать и разбираться с проблемами по мере их возникновения; реабилитация, требующая усиленной поддержки для помощи персоналу справляться с обязанностями и оправляться от проблем.	Оценка и управление рабочими стрессами.
4	Основные подходы к борьбе со стрессом. Общая классификация методов профилактики и коррекции стресса.	Примеры методов устранения причин развития стресса – «объектная парадигма» (режимы труда и отдыха, time-management, формирование условий для «здорового образа жизни» и др.). Субъектная парадигма – пассивный и активный субъект. Примеры методов непосредственного воздействия на состояние человека (фармакотерапия, культура питания, рефлексотерапия, функциональная музыка, суггестивные воздействия)
5	Исследования в области оценки и управления рабочими стрессами. Модель контрольного цикла: идентификация вредных факторов, оценка связанных рисков, применение соответствующей контрольной стратегии, мониторинг эффективности контрольной стратегии; переоценка риска; пересмотр информационных потребностей и потребностей в обучении персонала, подвергающегося негативному воздействию.	Модель управления стрессами. Стресс и управление стрессом в профессиональной деятельности. Факторы, влияющие на возникновение стрессовых состояний в профессиональной деятельности. Организационные меры управления стрессами: изменение организационного климата, создание специализированных программ. Индивидуальные меры управления стрессами.

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

- текущий контроль: дискуссия, эссе;
- промежуточная аттестация: зачет (тест).

7. Основная литература

- Васильева, И. В. Психотехники и психодиагностика в управлении персоналом : практическое пособие / И. В. Васильева. — 2-е изд., стер. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 122 с. — (Профессиональная практика). — ISBN 978-5-534-11293-1. — Текст : электронный //

Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.ura.it.ru/bcode/518162>.

– Водопьянова, Н. Е. Стресс-менеджмент : учебник для вузов / Н. Е. Водопьянова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 283 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06475-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.ura.it.ru/bcode/514353>.

– Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 217 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16215-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.ura.it.ru/bcode/530633>.

Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»

1. Наименование дисциплины (модуля): Интеллектуальная собственность в бизнесе
2. Автор/составитель/разработчик: Сандаковский А.А., доцент кафедры частного права Алтайского филиала РАНХиГС, ООО «Сандаковский и партнеры», директор.
3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.
4. Цель освоения модуля - формирование у слушателей компетенций работы с объектами интеллектуальной собственности, понимания процессов, которые могут принести прибыль, увеличить или уменьшить стоимость активов компании, создать для нее риски штрафных санкций.
5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1		Понятие интеллектуальной собственности в Российской Федерации. Признаки объектов интеллектуальной собственности. Система объектов интеллектуальной собственности: результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации. Соотношение объектов интеллектуальных прав и объектов права собственности. Слушателям необходимо применительно к своему предприятию принять решение об оформлении прав на объект интеллектуальной собственности, который до этого момента еще не был оформлен.
2	Основные способы использования объектов интеллектуальной собственности: ввоз на территорию Российской Федерации, изготовление, использование в собственных целях, предложение о продаже, продажа, иное введение в гражданский оборот. Договор отчуждения исключительных прав, лицензия (простая и исключительная), договор авторского заказа	Слушателям необходимо применительно к своему предприятию принять решение о передаче прав на объект интеллектуальной собственности, и рассказать, каким они видят процессы оформления.
3	Способы защиты исключительных прав. Действия, не являющиеся нарушением исключительных прав. Судебная практика по спорам о защите исключительных прав.	Слушателям необходимо применительно к своему предприятию вспомнить, какие права на принадлежащие ему объекты интеллектуальной собственности нарушались и что было сделано для защиты или что планируется сделать.

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации
 - текущий контроль: опрос, дискуссия, эссе;
 - промежуточная аттестация: зачет (тест).
7. Основная литература

- Гумерова, Г. И. Управление интеллектуальной собственностью / Г. И. Гумерова, Э. Ш. Шаймиева. — 4-е изд., доп. — Москва : Издательство Юрайт. — 177 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14774-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/497520>.
- Жарова, А. К. Интеллектуальное право. Защита интеллектуальной собственности / А. К. Жарова ; под общей редакцией А. А. Стрельцова. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт. — 379 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14593-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510650>.
- Штоляков, В. И. Интеллектуальная собственность: принтмедиа и информационные технологии как объекты интеллектуальной собственности / В. И. Штоляков, М. В. Яганова. — Москва : Издательство Юрайт. — 252 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12661-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/518963>

Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»

1. Наименование дисциплины (модуля): Актерское мастерство для менеджеров
2. Автор/составитель/разработчик: Каневский А.И., доцент кафедры режиссуры и мастерства актера музыкального театра, художественный руководитель мастерской ГИТИСа
3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.
4. Цель освоения модуля - достижение следующих результатов образовательных результатов:
 Слушатель должен:
 - знать ключевые методы управления собой и аудиторией,
 - уметь готовить выступление,
 - уметь управлять эмоциями и преодолевать страх выступления
 - владеть навыками импровизации,
 - владеть навыками невербального воздействия на аудиторию.
5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	Внутренний диалог. Воображение. Эмоции. Психотерапия. Нестандартные поступки. Опыт.	Работа с телом. Дыхание. Заводящий жест. Физическая встряска.
2	О словесной импровизации. Основные функции словесной импровизации. Импровизация по маршруту. Сочинение сказок.	Приемы словесной импровизации: Ассоциации; Вопросы; Переходы по последнему слову. Развитие навыка словесной импровизации. Направляющие вопросы.
3	Эмоциональное (интонационное богатство). Паузы.	Голосовая разминка и разминка для лица.
4	Постановка на публике. Базовое положение рук. Неудачные базовые положения. Жесты. Жесты-паразиты. Соответствие жестов, мимики.	Передвижение по аудитории. Основные правила при движении. Развитие актерского мастерства. Энергетика. Диалог с воображаемым собеседником.

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации
 - текущий контроль: деловая игра;
 - промежуточная аттестация: зачет (тест).
7. Основная литература
 - Александрова М.Е. Актерское мастерство. Первые уроки. – М.: Планета музыки, 2014.

Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»

1. Наименование дисциплины (модуля): Нейромаркетинг
2. Автор/составитель/разработчик: Клепиков О.Е., ООО «PSYCHEA», управляющий партнер.
3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.
4. Цель освоения модуля - достижение следующих образовательных результатов, слушатель должен:
Знать:
 - биологические, эволюционные, физиологические, популяционные предпосылки психографического анализа;
 - структуру описания личности, темперамента и поведения клиентов;
 - методы имплементации полученных данных в бизнес-процессы, маркетинговую, коммуникационную, HR и брендинговую стратегии.
 Уметь:
 - применять психографику в аудиомаркетинге и аудиобрендинге;
 - реализовывать полученные знания в проведении профильных исследований и построении архитектуры выбора.
 Владеть навыками:
 - проведения системного анализа психографического профиля;
 - практической реализации знаний об основных принципах, методах и подходах по управлению потребительским опытом.
5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	Определение понятия «нейромаркетинг». Эволюционные и биологические предпосылки клиентского поведения. Новые подходы в нейромаркетинге. Устройство мозга и его изучение. Процесс принятия решений. Системы принятия решений.	
2	Направления экономики. Эволюционная экономика. Ценностно-ориентированная экономика. Экономика заслуг. Экономика счастья. Поведенческая и когнитивная экономика. Когнитивная экономика. Поведенческая экономика. Поведенческие финансы. Поведенческие и когнитивные науки в проектировании опыта клиента.	Понятие «customer journey». Понятие «клиентского маршрута». Понятие «клиентского опыта». Понятие «клиентского интерфейса». Анализ и описание customer journey. Принципы и методы описания клиентского маршрута, клиентского опыта, клиентского интерфейса. Обзор систем для их анализа и описания.
3	Системный анализ психографического профиля. Биологические, эволюционные, физиологические, популяционные предпосылки психографического анализа. Опросные технологии и поведенческий профайлинг. Структурно-динамический профайлинг. Структура описания личности, темперамента	Практика применения в управлении коммуникацией и формировании опыта клиентов. Технические специфики в распространении звуковых рядов в помещениях. Авторское право в аудиомаркетинге и аудиобрендинге. Понятие «аромамаркетинг» и «аромабрендинг». Принципы анализа ароматической композиции.

	и поведения клиентов. Понятие эргономики. Value engineering и эстетическое восприятие клиента. Понятие ценности сделки. Понятие эстетики. Аудиомаркетинг и аудиобрендинг. Психографика и речевые данные. Психографика и восприятие музыки. Принципы анализа музыкального ряда. Логика и методы проектирования джинглов, аудиотем, аудиоландшафтов. Понятия «аудиомаркетинг» и «аудиобрендинг».	Логика и методы проектирования отдельных ароматов, ароматических композиций, ароматических ландшафтов. Практика применения в управлении коммуникацией и формировании опыта клиентов.
4	Понятие «коммуникационный сценарий». Определение коммуникационного сценария. Логика и методы его формирования. Формирование речевого наполнения.	Логика и методы формирования речевого наполнения (просодия, общая и ценностная лингвистика, ролевые модели и структура взаимодействия с клиентом). Статическая и динамическая визуальная коммуникация. Психографика в визуальной коммуникации. Правила, логика и методы построения визуальной коммуникации. Нарративный дизайн.

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

- текущий контроль: кейс, дискуссия;
- промежуточная аттестация: зачет (тест).

7. Основная литература

- Жилин Д. М. Теория систем: опыт построения курса //М.: Едиториал УРСС. – 2017.
- Кравченко Ю. Е. Психология эмоций (классические и современные теории и исследования) //М.: Форум. – 2012.
- Крайг Г., Бокум Д. Психология развития. – Питер, 2019.
- Леонтьев А. Лекции по общей психологии. – М.: Смысл, 2010.
- Майерс Д. Социальная психология: [пер. с англ.]. – Издательский дом "Питер", 2016.
- Солсо Р. Когнитивная психология: [пер. с англ.]. – Издательский дом "Питер", 2011.
- Александров Ю. И. Психофизиология / М.: Медицина. – 2001.
- Бурлак С. Происхождение языка. Факты, исследования, гипотезы. – Litres, 2013.
- Верт Л. Экономическая психология. Теоретические основы и практическое применение. – Гуманитарный центр, 2013
- Лебедев-Любимов А. Н. Психология рекламы. – Издательский дом "Питер", 2003.
- Майерс Д. Психология: [пер. С англ.]. – Поппури, 2008.
- Морозов В. П. Невербальная коммуникация. Экспериментально-психологические исследования, // Серия: Достижения в психологии. Институт психологии РАН, 2011.
- Поройко С.Ю. Архетипические психологические типы. – М.: ИНФРА-М, 2011
- Фридман В.С. От стимула к символу: Сигналы в коммуникациях позвоночных. Ч. I. и Ч. II. М., – URSS 2013
- Экман П. Психология эмоций // СПб.: Питер, 2012.

Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля), программы профессиональной переподготовки «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»

1. Наименование дисциплины (модуля): Корпоративная социальная ответственность
2. Автор/составитель/разработчик: Смехов Л.В., ст. преподаватель РАНХиГС.
3. Форма обучения: очно-заочная форма обучения с применением дистанционных технологий.

4. Цель освоения модуля:

– сформировать у слушателей комплекс современных знаний содержания понятия КСО, подходов к классификации и характеристик базовых моделей КСО, практик реализации КСО отечественными и зарубежными компаниями, а также основных международных и отечественных стандартов, регламентирующих деятельность компаний в сфере КСО

– обучить слушателей выявлять новые тенденции в развитии КСО, анализируя состояние российского и мирового рынка, проводить сравнительный анализ представленной информации, а также проводить сравнительную оценку международных и отечественных стандартов, регламентирующих деятельность компаний в сфере КСО.

5. Основные темы дисциплины (модуля):

Номер раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
1	Концепции корпоративной социальной ответственности.	Развитие КСО. Пирамида А. Кэррола.
2	Модели КСО.	Европейская модель КСО. Британская модель КСО. Американская модель КСО. Канадская модель КСО. Японская модель КСО.
3	Стандарты социальной ответственности и отчетности. Системы отчетности в России.	Глобальный договор ООН (Global Compact). Руководство по отчетности в области устойчивого развития (GRI, Глобальная инициатива по отчетности). РСПП.
4	КСО в России. Особенности российской модели.	Многоуровневый характер КСО. Классификация КСО в соответствии с моделью М. Портера и М. Кремера. Особенности российской модели КСО.
5	КСО и государственное регулирование.	Экстерналии. Способы государственного регулирования сферы КСО. Децентрализация. Понятие социального капитала.
6	Практики реализации КСО отечественными и зарубежными компаниями.	Анализ практик применения КСО.

6. Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

- текущий контроль: опрос;
- промежуточная аттестация: зачет (тест).

7. Основная литература

- Коротков, Э. М. Корпоративная социальная ответственность : учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. — М. : Издательство Юрайт, 2021. — 445 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-2788-7. Режим доступа: 6AE3319E-C127-4230-BBEE-0CB07DF82CB5