

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования  
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»  
(Финансовый университет)  
Международная школа бизнеса (институт),  
Автономная некоммерческая организация дополнительного  
профессионального образования «Учебный центр НП «Совет рынка»

## ПРОГРАММА

профессиональной переподготовки

(вид дополнительной профессиональной программы)

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

Управление в электроэнергетике


(наименование дополнительной профессиональной программы)

Директор Международной школы  
бизнеса (Института)

 С.Д. Юшкова

«22» июля 2016 г.

Директор АНО «УЦ «Совет рынка»

 О.С. Романова

«22» июля 2016 г.

## **1. Общая характеристика программы**

### **1.1. Цель реализации программы**

Программа профессиональной переподготовки «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (МВА)» Управление в электроэнергетике направлена на получение слушателями компетенций, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности, приобретение новой квалификации - руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации различных форм собственности.

Развитие управленческих способностей слушателей на основе тактического и стратегического видения развития энергосистемы, через формирование рефлексивных и аналитических навыков, необходимых для принятия решений в глобальном контексте.

### **1.2. Нормативная правовая база**

Программа разработано в соответствии с:

- Профессиональный стандарт №691, утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 06.10.2015 г.;

- Профессиональный стандарт «Специалист в оценочной деятельности», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ N 539н от 4 августа 2015 г.;

- Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты РФ №691 от 06.10.2015 г.;

- Профессиональный стандарт «Бухгалтер», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты N 1061н от 22 декабря 2014 г.);

- Профессиональный стандарт «Специалист в оценочной деятельности», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ N 539н от 4 августа 2015 г.;

- Профессиональный стандарт «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства» утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ N 148н от 12 апреля 2013 г.

### **1.3 Характеристика нового вида профессиональной деятельности и трудовых функций**

Приобретение новой квалификации, «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (МВА)», предполагающей следующие полномочия и ответственность:

Самостоятельная деятельность, предполагающая определение задач собственной работы и/или подчиненных по достижению цели.

Обеспечение взаимодействия сотрудников и смежных подразделений.

Ответственность за результат выполнения работ на уровне подразделения или организации.

МВА – мастер делового администрирования - квалификация, получение которой дает право занимать должности руководителей среднего и высшего управленческого звена в бизнес структурах.

Руководители среднего звена координируют и контролируют работу менеджеров низового уровня.

Характер работы менеджера среднего звена значительно варьируется от организации к организации и даже внутри одной и той же организации. Во многих организациях руководителям среднего звена делегируются достаточно большие полномочия и ответственность, что делает их работу в определенной степени похожей на работу руководителей высшего уровня. Как правило, руководители среднего звена являются органичной частью процесса принятия решений. Они определяют проблемы, начинают обсуждения, рекомендуют действия, разрабатывают новаторские творческие предложения.

Менеджер среднего звена часто возглавляет крупное подразделение или отдел в организации. Характер его работы в большей степени определяется содержанием работы подразделения, чем организации в целом. В основном, однако, руководители среднего звена являются буфером между руководителями высшего и низового звеньев. Они собирают информацию для управленческих решений, принимаемых руководителями высшего звена, и передают эти решения низовым линейным руководителям.

В функции топ-менеджеров в первую очередь входит стратегическое развитие компании или организации. Высшие руководители занимаются разработкой стратегии развития фирмы, планированием работы и развития всего предприятия. Они составляют и утверждают планы, стандарты, нормы и пр., а также отвечают за финансовые средства, выделенные на капитализацию, за инвестиции и увеличение доходности.

Как правило, топ-менеджеры осуществляют контроль последней инстанции, если не считать непосредственно акционеров.

Должностные позиции топ-менеджеров – это президент, вице-президент, председатель правления компании, главы предприятий с большими денежными оборотами, генеральные директора, другие представители высшего уровня руководящего звена, в первую очередь руководители крупных подразделений (IT, HR, SALES, маркетинг и PR, обслуживания физических лиц, обслуживания юридических лиц, производства и др.).

Таким образом, менеджер среднего и высшего звена в современной коммерческой организации:

1. Осуществляет управление предпринимательской или коммерческой

деятельностью предприятия, учреждения, организации, направленной на удовлетворение нужд потребителей и получение прибыли за счет стабильного функционирования, поддержания деловой репутации и в соответствии с предоставленными полномочиями и выделенными ресурсами.

2. Исходя из стратегических целей деятельности предприятия, учреждения, организации планирует предпринимательскую или коммерческую деятельность.
3. Осуществляет контроль за разработкой и реализацией бизнес-планов и коммерческих условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, оценивает степень возможного риска.
4. Анализирует и решает организационно-технические, экономические, кадровые и социально-психологические проблемы в целях стимулирования производства и увеличения объема сбыта продукции, повышения качества и конкурентоспособности товаров и услуг, экономного и эффективного использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов.
5. Осуществляет подбор и расстановку кадров, мотивацию их профессионального развития, оценку и стимулирование качества труда.
6. Организует связи с деловыми партнерами, систему сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом.
7. Осуществляет анализ спроса на производимую продукцию или услуги, прогноз и мотивацию сбыта посредством изучения и оценки потребностей покупателей.
8. Участвует в разработке инновационной и инвестиционной деятельности, рекламной стратегии, связанной с дальнейшим развитием предпринимательской или коммерческой деятельности.
9. Обеспечивает рост прибыльности, конкурентоспособности и качества товаров и услуг, повышение эффективности труда.
10. Осуществляет координацию деятельности в рамках определенного направления (участка), анализ ее эффективности, принимает решения по наиболее рациональному использованию выделенных ресурсов.
11. Привлекает к решению задач консультантов и экспертов по различным вопросам (правовым, техническим, финансовым и др.).

#### **1.4 Планируемые результаты обучения (образовательные результаты)**

- Сформировать ориентацию на собственное развитие в профессиональной деятельности;

- Сформировать умение планировать и изменять будущее в соответствии с корпоративными и собственными профессиональными целями;
- Сформировать владение инструментами и техниками управления в электроэнергетической отрасли,
- Развить тактическое и стратегическое мышление менеджера.

**Уровень квалификации слушателя 7, 8**

№ п/п	Виды деятельности	Профессиональные компетенции (формируемые) и/или компетенции, подлежащие совершенствованию или трудовые функции
1.	<p>Организационно-управленческая; предпринимательская; коммерческая; проектная.</p>	<p>Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями (ПК-1) (Профессиональный стандарт №691, утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 06.10.2015 г.).</p> <p>Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию (ПК-2).</p> <p>Способность использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения (ПК-4).</p> <p>Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде (ПК-5).</p> <p>Способность обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями (ПК-7).</p> <p>Способность осуществлять сбор информации, характеризующей объект исследования – организацию и давать её характеристику, включая показатели производственно-хозяйственной, финансовой и коммерческой деятельности и их анализ, осуществлять информационную обработку в целях оценки и управления эффективностью бизнеса</p> <p>Владение навыками использования программных средств и баз данных, умение работать в глобальной компьютерной сети (ИК-2).</p> <p>Владение современной системой источников и поиска информации (ИК-3).</p> <p>Способность к абстрактному мышлению, анализу, синтезу (ОК-1).</p> <p>Способность применять профессиональные правовые знания (ИК-7).</p> <p>Готовность принимать организационно-управленческие решения и нести за них ответственность (СПК-3).</p> <p>Способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения</p>

		<p>стратегических задач ПК-3.</p> <p>Стратегическое управление процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей</p> <p>Стратегическое управление процессами организационной и технологической модернизации производства (Профессиональный стандарт № 148 от 12.04.2013)</p> <p>Способность к абстрактному мышлению, анализу, синтезу (ОК-1).</p> <p>Готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения (ОК-2).</p> <p>Готовность к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала (ОК-3).</p> <p>Способность оформлять результаты исследований в форме аналитических записок, докладов и научных статей (ИК-4).</p> <p>Способность применять методы прикладных научных исследований (ИК-5).</p> <p>Способность оценивать финансово-экономические показатели деятельности хозяйствующих субъектов (Профессиональный стандарт «Специалист в оценочной деятельности», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ N 539н от 4 августа 2015 г.) способен разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов и т.п.) (ПК-49).</p> <p>Способность планировать, организовывать и координировать работу исполнителей (команды) для осуществления оценочной деятельности (Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты РФ №691 от 06.10.2015 г.).</p> <p>Готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения (ОК-2).</p> <p>Способность составлять и анализировать финансовую, бухгалтерскую, статистическую отчетность с учетом международных стандартов и использовать их результаты для принятия управленческих решений (Профессиональный стандарт «Бухгалтер», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты N 1061н от 22 декабря 2014 г.)</p> <p>Способность анализировать финансовую информацию организаций, рассчитывать финансовые показатели, используя современные методы и технологии оценки стоимости и эффективности бизнеса (Профессиональный стандарт «Специалист в оценочной деятельности», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ N 539н от 4 августа 2015 г.)</p>
--	--	---

	<p>Готовность к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала (ОК-3).</p> <p>Способностью оценивать эффективность проектов с учетом фактора неопределенности (ПК-6).</p> <p>Способностью анализировать и использовать различные источники информации для проведения экономических расчетов (ПК-9).</p> <p>Готовностью эксплуатировать, проводить испытания и ремонт технологического оборудования электроэнергетической и электротехнической промышленности (ПК-22);</p> <p>Готовностью применять методы и средства автоматизированных систем управления технологическими процессами электроэнергетической и электротехнической промышленности (ПК-23);</p> <p>Способностью разработки планов, программ и методик проведения испытаний электротехнических и электроэнергетических устройств и систем (ПК-25);</p> <p>Способностью определять эффективные производственно-технологические режимы работы объектов электроэнергетики и электротехники (ПК-26);</p> <p>способностью к монтажу, регулировке, испытаниям, наладке и сдаче в эксплуатацию электроэнергетического и электротехнического оборудования (ПК-27);</p> <p>Способностью к проверке технического состояния и остаточного ресурса оборудования и организации профилактических осмотров и текущего ремонта (ПК-28);</p> <p>Способностью подготовке технической документации на ремонт, к составлению заявок на оборудование и запасные части (ПК-29);</p> <p>Способностью к составлению инструкций по эксплуатации оборудования и программ испытаний (ПК-30).</p> <p>Способность применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений и строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели (ПК-31);</p> <p>Способность разрабатывать программы энергосбережения и обеспечивать их реализацию (ПК-5).</p> <p>Способность проектирования и ведения электросетевого бизнеса (ПК-10).</p> <p>Готовность к разработке мероприятий по энерго- и ресурсосбережению, выбору оборудования и технологической оснастки для решения этих задач и снижения негативного воздействия на окружающую среду (ПК-7).</p>
--	---

		<p>Способность к анализу технологических процессов с целью повышения показателей энерго- и ресурсосбережения, к оценке экономической эффективности технологических процессов, их экологической безопасности (ПК-9).</p> <p>Способность создавать технологии утилизации отходов и системы обеспечения экологической безопасности (ПК-12).</p> <p>Способность оценить экономический эффект от выхода на оптовый рынок электроэнергии и мощности (ПК-20).</p> <p>Способность прогнозировать объемы и цены на рынках электроэнергии и мощности (ПК-21).</p> <p>Способность определить необходимость, целесообразность и реализуемость потенциального проекта генерации на основе ВИЭ (ПК-17).</p> <p>Способность организовать управление реализацией проекта на всех этапах жизненного цикла (ПК-18).</p> <p>Способность организовывать разработку региональных программ развития возобновляемой энергетики (ПК-19).</p> <p>Способностью оценивать эффективность проектов с учетом фактора неопределенности (ПК-6).</p> <p>Способность грамотно составлять, редактировать, согласовывать и утверждать технические задания, проектную и рабочую документацию на информационно-измерительные системы (ПК-14).</p> <p>Умение правильно формировать планы и программы ввода ИИС в эксплуатацию, проведения их эксплуатации (ПК-15).</p> <p>Умение пользоваться нормативной документацией по ИИС при приемке в постоянную эксплуатацию, контрольных проверках ИИС надзорными органами и смежными организациями (ПК-16).</p>
--	--	--

**Таким образом, по итогам освоения программы слушатель программы «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (МВА)» Управление в электроэнергетике должен:**

**Знать:**

- способы разработки корпоративных стратегий и программ организационного развития;
- количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами;
- иностранный язык на уровне, позволяющем осуществлять профессиональную и исследовательскую деятельность, в т.ч. в иноязычной среде;
- новые методики и методы экономических исследований.

**Уметь:**

- мыслить стратегически;



- выявлять, анализировать и решать возникающие бизнес-проблемы на основе обобщения и систематизации практического опыта;
- интерпретировать различные варианты развития компании с использованием системного подхода и системного анализа;
- применять различные методы стратегической оценки бизнеса;
- определять и формулировать основные тенденции и сценарии финансового будущего.

**Владеть:**

- методами анализа деятельности предприятий на основе различных концепций и подходов;
- методами анализа основных тенденций и рисков, связанных с макроэкономикой (глобальной, Российской);
- навыками адаптации экономических решений в бизнесе (уровень микроэкономики) к оценкам экономической динамики на долгосрочных горизонтах (уровень макроэкономики и глобальной экономики).

**Документ о квалификации**

Диплом федерального государственного образовательного бюджетного учреждения высшего образования «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» (Финансовый университет) и диплом Автономной некоммерческой организации дополнительного профессионального образования «Учебный центр НП «Совет рынка» о профессиональной переподготовке по программе «Мастер делового администрирования» Управление в электроэнергетике.

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования  
"Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации"  
(Финансовый университет)

Международная школа бизнеса  
(Институт)

Обсуждено и одобрено

УТВЕРЖДАЮ

на Ученом совете институтов и школ  
дополнительного профессионального  
образования

Проректора по непрерывному  
образованию

Протокол № \_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Е.В. Маркина

от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ г.

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ г.

**УЧЕБНЫЙ ПЛАН**

программы дополнительного профессионального образования

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

Цель	Развитие управленческих способностей слушателей на основе тактического и стратегического видения развития энергосистемы, через формирование рефлексивных и аналитических навыков, необходимых для принятия решений в глобальном контексте.
Профессиональные компетенции	Всесторонне понимать энергетический бизнес; Понимать юридические, экологические, экономические, технологические факторы, которые оказывают существенное влияние на электроэнергетическую отрасль; Развить способность к управлению изменениями, к адаптации во внутренней и внешней бизнес-среде; Четко понимать экономическое развитие национальной энергетической системы, конкуренцию, модели и изменения рынка; Уметь проводить анализ технологий и структурировать инвестиции; Уметь прогнозировать и реагировать на поведение конкурентов, поставщиков и клиентов; Развить способность к аналитическому мышлению, способность принимать эффективные управленческие решения; Управлять рисками; Понимать область знаний, связанных с приобретением энергетических технологий, управления их развитием; Использовать различные методы, инструменты и методики для построения стратегии развития энергетического бизнеса; Понимать связи между национальной энергетикой, экологической политикой и конкурентным поведением предприятия; Развить способность к трансформированию бизнеса и развития социально-ответственного бизнеса; Овладеть навыками искусства коммуникаций и презентаций.

Категория слушателей	Руководители компаний и подразделений, ключевые специалисты в электроэнергетике, имеющие высшее образование и стаж практической работы не менее 2 лет							
Срок обучения	20 месяцев							
Форма обучения	очно-заочная							
Режим занятий	3 учебных дня в месяц							
№№ п/п	Наименование учебного курса, дисциплины, модуля	Всего часов трудоемкости	В том числе				Самостоятельная работа	форма контроля
			Аудиторные занятия		Самостоятельная работа	форма контроля		
			Всего часов	Из них:				
	<b>1. Научные основы бизнеса и менеджмента</b>	<b>171</b>	<b>76</b>	<b>41</b>	<b>35</b>	<b>95</b>		
1	Мировая экономика	15	10	10		5	зачет	
2	Управленческая экономика	55	20	10	10	35	экзамен	
3	Управление информационными системами	56	16	6	10	40	экзамен	
4	Корпоративное право	45	30	15	15	15	зачет	
	<b>2. Базовые дисциплины</b>	<b>393</b>	<b>183</b>	<b>78</b>	<b>105</b>	<b>210</b>		
5	Общий менеджмент	65	25	10	15	40	экзамен	
6	Корпоративный маркетинг	40	20	5	15	20	экзамен	
<b>СФО</b>	<i>Оценка бизнеса и управление стоимостью компании</i>	26	16	6	10	10	зачет	
7	<b>Корпоративный учет и налоги для менеджеров, в том числе:</b>	<b>112</b>	<b>52</b>	<b>22</b>	<b>30</b>	<b>60</b>		
7.1	Финансовый учет	40	20	10	10	20	экзамен	
7.2	Управленческий учет	36	16	6	10	20	зачет	
7.3	Налоги и налогообложение	36	16	6	10	20	зачет	
<b>СФО</b>	<i>Долгосрочное и краткосрочное финансовое планирование</i>	20	10	5	5	10	зачет	
8	Финансовый менеджмент	50	20	10	10	30	экзамен	
9	Стратегический менеджмент, в том числе:	<b>80</b>	<b>40</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>40</b>	экзамен	
9.1	Стратегическое мышление	15	15	15				
	<b>3. Личностное и профессиональное развитие</b>	<b>131</b>	<b>56</b>	<b>6</b>	<b>50</b>	<b>75</b>		
	<i>Обязательные:</i>							

10	Профессиональные навыки менеджера	93	48	6	42	45	
10.1	Техника речевых коммуникаций (тренинг)	31	16		16	15	зачет
10.2	Управление конфликтами (тренинг)	31	16		16	15	зачет
10.3	Деловое общение и эффективные коммуникации	31	16	6	10	15	зачет
11	Искусство деловой презентации и публичных выступлений	38	8		8	30	
	<b>4. Интегративы</b>	<b>618</b>	<b>104</b>		<b>104</b>	<b>514</b>	
1	Стажировка за рубежом	40	40		40		зачет
2	Стажировка в России	40	40		40		зачет
3	Квалификационный экзамен	204	12		12	192	экзамен
4	Подготовка выпускной квалификационной работы, предварительная защита	294	6		6	288	
5	Защита выпускной квалификационной работы	40	6		6	34	защита
	<b>5. Специализации программы (подробный перечень дисциплин специализации в приложении 1)</b>	<b>544</b>	<b>272</b>	<b>194</b>	<b>78</b>	<b>272</b>	
1	Функционирование и управление энергосистемами	64	32	24	8	32	экзамен
2	Планирование развития энергосистем	48	24	16	8	24	экзамен
3	Передача и распределение электроэнергии	64	32	24	8	32	экзамен
4	Влияние электроэнергетики на окружающую среду	48	24	16	8	24	экзамен
5	Рынки электроэнергии и мощности	80	40	30	10	40	экзамен
6	Возобновляемые источники энергии	48	24	16	8	24	экзамен
7	Управление рисками в электроэнергетике	48	24	16	8	24	экзамен
8	Судебная практика и правовое регулирование в электроэнергетике	48	24	16	8	24	экзамен
9	Информационные системы и телекоммуникации в электроэнергетике	32	16	12	4	16	экзамен
10	Инвестиции в электроэнергетике	64	32	24	8	32	экзамен
	<b>6. Курсы по выбору</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>16</b>	<b>16</b>		
1	BTL - коммуникации и другие методы стимулирования продаж	16	16	8	8		зачет

2	SEO - продвижение (продвижение в поисковых системах Интернет)	16	16	8	8		зачет
3	Анализ кредитоспособности клиентов коммерческого банка	16	16	8	8		зачет
4	Антикризисное управление	16	16	8	8		зачет
5	Интернет-маркетинг	16	16	8	8		зачет
6	Количественные методы в менеджменте (компьютерный практикум)	16	16	4	12		зачет
7	Коучинг как инструмент развития лидерства	16	16	8	8		зачет
8	Логика стратегии - как увязать воедино видение, дерево целей, стратегический план и бюджет	16	16	8	8		зачет
9	Маркетинг банковских услуг	16	16	8	8		зачет
10	Маркетинговые коммуникации и реклама	16	16	8	8		зачет
11	Математика финансовых рынков (компьютерный практикум)	16	16	4	12		зачет
12	Международные стандарты финансовой отчетности (МСФО)	16	16	8	8		зачет
13	Методы маркетинговых исследований рынка (практикум)	16	16	4	12		зачет
14	Мифы о бизнесе	16	16	4	12		зачет
15	Модели стратегического управления и их соответствие жизненному циклу организации	16	16	12	4		зачет
16	Организация связей с общественностью	16	16	8	8		зачет
17	Постановка системы стратегического контроля	16	16	8	8		зачет
18	Практика внедрения корпоративной системы управления проектами с применением ИТ (компьютерная симуляция)	16	16	4	12		зачет
19	Проектное финансирование	16	16	4	12		зачет
20	Противодействие манипуляциям в переговорах (тренинг)	16	16	4	12		зачет
21	Расчеты эффективности типовых финансовых операций (excel) (практикум)	16	16	8	8		зачет
22	Сбалансированная система показателей (практикум)	16	16	4	12		зачет

23	Современные технологии управления товаром	16	16	8	8		зачет
24	Стратегия развития персонала компании (практикум)	16	16	8	8		зачет
25	Тайм - менеджмент (тренинг)	16	16	8	8		зачет
26	Технологии практического лидерства	16	16	4	12		зачет
27	Технологии успешных продаж (практикум)	16	16	8	8		зачет
28	Технология измерения степени удовлетворенности клиентов	16	16	8	8		зачет
29	Технология разработки бизнес-плана	16	16	8	8		зачет
30	Управление маркетингом	16	16	8	8		зачет
31	Управление проектами	16	16	8	8		зачет
32	Управленческие решения первых лиц компании	16	16	4	12		зачет
33	Финансовая политика и стратегия предприятия	16	16	8	8		зачет
34	Финансовые аспекты управленческих решений	16	16	8	8		зачет
35	Финансовые рынки	16	16	4	12		зачет
36	Эффективное командное взаимодействие по МВТИ (тренинг)	16	16	8	8		зачет
37	Эффективное производство (финансовый аспект) (практикум)	16	16	8	8		зачет
	<b><i>Всего</i></b>	<b>1351</b>	<b>699</b>	<b>335</b>	<b>364</b>	<b>652</b>	
	<b><i>Итоговая аттестация</i></b>	<b>538</b>	<b>24</b>		<b>24</b>	<b>514</b>	
	<b><i>Общая трудоемкость программы</i></b>	<b>1889</b>	<b>723</b>	<b>335</b>	<b>388</b>	<b>1166</b>	

**Условия реализации  
программы профессиональной переподготовки  
«Мастер делового администрирования – Master of Business Administration  
(МВА)»**

**Управление в электроэнергетике  
(организационно-педагогические условия)**

**Материально-техническое обеспечение**

Слушателям программы обеспечен доступ к электронным базам данных, информационным справочным и поисковым системам и иным информационным источникам библиотечно-информационного комплекса Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Аудиторный фонд, укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения (флипчарт/доска и маркеры; доска (мел или маркеры) мультимедийный проектор).

Специализированные аудитории для проведения занятий и самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой, подключённой к сети «Интернет».

**Организация образовательного процесса**

Программа рассчитана на 1889 академических часов обучения и включает в себя перечень тем дисциплин и видов занятий, предназначенных для приобретения слушателями знаний, умений и навыков, необходимых для решения поставленных целей программы. Продолжительность обучения – 20 месяцев. Очно-заочная форма обучения. Занятия проходят целый день 3 учебных дня в 3-4 недели.

Занятия проводятся в активной и интерактивной форме для увеличения синергетического эффекта путем стимуляции коммуникаций слушателей в группе.

В рамках проведения модулей организуется индивидуальная и групповая работа над кейсами и другими видами практических заданий, работа с документами и различными источниками информации.

Занятия проводятся в активной и интерактивной форме для увеличения синергетического эффекта путем стимуляции коммуникаций слушателей в группе.

В процессе обучения слушатели обеспечиваются необходимым для эффективного обучения комплектом учебно-методических материалов, а также иными информационными ресурсами в объеме изучаемой дисциплины (модуля) и раздаточными материалами по каждой теме.

**Кадровое обеспечение образовательного процесса**

Обучение по программе МВА должны осуществлять высококвалифицированные преподаватели, а также привлекаться руководители и специалисты, имеющие практический опыт работы в бизнесе или же опыт исследований и разработок в данной предметной сфере.

### **Учебно-методическое обеспечение программы**

В процессе обучения слушатели обеспечиваются необходимым для эффективного обучения комплектом учебно-методических материалов, а также иными информационными ресурсами в объеме изучаемой дисциплины (модуля) и раздаточными материалами по каждой теме.

Слушателям предоставляются методический материал по дисциплинам.

### **Описание системы оценки качества освоения программы профессиональной переподготовки «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)»**

Оценка знаний и достижений слушателей выявляется в процессе следующих процедур:

- ✓ Аудиторный и внеаудиторный обмен мнениями в формате собеседования и представление примеров успешного применения изучаемых материалов.
- ✓ Активное участие в практических занятиях.
- ✓ Выполнение индивидуальных и групповых заданий.
- ✓ Использование материалов курса в написании выпускной квалификационной работы.

### **Порядок проведения промежуточных и итоговых аттестационных испытаний**

Зачет проводится в форме собеседования по темам учебного плана каждой дисциплины. Успешно сдавшими считаются слушатели, набравшие в ходе собеседования более 51 балла.

Собеседование предполагает свободную дискуссию по темам учебного плана дисциплины, базируясь на лекционном и практическом материале каждой дисциплины, самостоятельной работы (если это предусмотрено учебным планом дисциплины) и учебно-методического обеспечения (слайды (при наличии), раздаточный материал (при наличии), список литературы).

Итоговая аттестация слушателей по программе профессиональной переподготовки «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)» Управление в электроэнергетике, направленной на приобретение новой квалификации, проводится в виде итогового экзамена и защиты выпускной квалификационной работы.

Примерный список вопросов к экзамену и перечень тем выпускной квалификационной работы, особенности и требования к выпускной квалификационной работе по программе профессиональной переподготовки «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)» Управление в электроэнергетике приведены в Приложении 1 к программе.



# **Рабочая программа дисциплины – «Мировая экономика»**

## **1. Пояснительная записка**

**Название дисциплины: «Мировая экономика»**

**Цель и задачи дисциплины.**

**Цель** дисциплины – на современном научно-практическом материале с использованием активных методов обучения, обеспечить освоение слушателями теоретических основ и умения учитывать особенности практического опыта формирования мирового хозяйства и международных валютно-финансовых отношений для успешной ориентации в условиях российской и международной внешней среды.

**Задачи** дисциплины:

- изучить основные теоретические принципы формирования мирового хозяйства;
- научиться оценивать значение событий в мировой экономике с точки зрения их влияния на направления будущего развития;
- научиться грамотно оценивать значение и последствия событий на мировых товарных и финансовых рынках для экономики России и конкретного бизнеса;
- ознакомиться с принципами действия основных международных экономических организаций и институтов: МВФ, МБРР, ВТО и других с точки зрения интересов России и конкретных российских фирм;
- ознакомиться с принципами действия мировой валютной системы, формирования валютного курса и причинами его колебаний;
- научиться оценивать события в мировой экономике с точки зрения влияния на интересы России и конкретной фирмы.

**Планируемые образовательные результаты по дисциплине.**

В результате изучения дисциплины (модуля) слушатель должен:

**знать**

- основные теоретические положения теории мировой экономики на уровне, позволяющем понимать направление развития процессов глобализации и формирования единого мирового хозяйства;

- механизмы функционирования мировой экономики и мирового финансового рынка для успешной работы фирмы на национальном рынке и проведения ею операций на мировых рынках.

#### **уметь**

- оценивать последствия мирохозяйственных процессов для экономики России и положения конкретного бизнеса;
- интерпретировать различные варианты развития бизнеса на основе оценки последствий мирохозяйственных процессов с использованием системного подхода и системного анализа;
- представлять свои знания в формализованном и систематизированном виде.

#### **владеть**

- владеть навыками использования макроэкономического анализа и прогнозирования
- владеть навыками своевременной реакции на изменения макроэкономической среды.

**Виды деятельности:** организационно-управленческая; предпринимательская; коммерческая; проектная

### **Профессиональные компетенции (формируемые) и/или компетенции, подлежащие совершенствованию или трудовые функции**

- Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде (ПК-5).
- Способность осуществлять сбор информации, характеризующей объект исследования – организацию и давать её характеристику, включая показатели производственно-хозяйственной, финансовой и коммерческой деятельности и их анализ, осуществлять информационную обработку в целях оценки и управления эффективностью бизнеса

### **Формы и методы обучения**

Занятия проводятся в формате круглого стола с преподавателем - спикером и сопровождаются обсуждениями, дискуссиями, практическими примерами, деловыми играми, имитационными упражнениями. .

Акцент обучения делается на дальнейшее практическое применение полученных знаний и использование предложенных подходов и инструментов в других дисциплинах.

### **Формы аттестации по данной дисциплине**

Оценка знаний и достижений слушателей выявляется в процессе

следующих процедур:

- ✓ Аудиторный и внеаудиторный обмен мнениями в формате собеседования и представление примеров успешного применения изучаемых материалов.
- ✓ Активное участие в практических занятиях.
- ✓ Выполнение индивидуальных и групповых заданий.
- ✓ Использование материалов курса в написании выпускной квалификационной работы.

Аттестация по дисциплине в форме зачета является производным результатом по всем вышеперечисленным пунктам.

Зачет проводится в форме собеседования по темам учебно-тематического плана дисциплины.

Общая трудоемкость 15 академических часов

**Авторы** дисциплины: Портной А.М.

## 2. Учебно-тематический план дисциплины

№	Наименование темы (сессии)	Всего часов трудоемкости	в том числе				самостоятельная работа	Форма контроля	
			аудиторные занятия			лекции			практические занятия
			всего часов	из них					
1	2	3	4	5	6	7	8		
1	Генеральная тенденция эволюции мирового хозяйства	1,5	1	1	-	0,5	собеседование		
2	Теория внешней торговли (либерализм против протекционизма)	1,5	1	1	-	0,5	собеседование		
3	Теория мирового движения капитала	1,5	1	1	-	0,5	собеседование		
4	Услуги в международном обмене	1,5	1	1	-	0,5	собеседование		

5	ВТО и принципы его действия	1,5	1	1	-	0,5	собеседование
6	Мировой финансовый рынок	1,5	1	1	-	0,5	собеседование
7	Платежный баланс - зеркало международного обмена	1,5	1	1	-	0,5	собеседование
8	Мировая валютная система	1,5	1	1	-	0,5	собеседование
9	Мировой интеграционный процесс - состояние и перспективы	1,5	1	1	-	0,5	собеседование
10	Международные экономические организации	1,5	1	1	-	0,5	собеседование
<b>Всего</b>		<b>15</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>-</b>	<b>5</b>	<b>зачет</b>

### 3. Содержание дисциплины «Мировая экономика»

#### Тема 1. Генеральная тенденция эволюции мирового хозяйства

- 1.1. Национальное и мировое хозяйство - основы взаимодействия.
- 1.2. Ступени эволюции товарно-денежных отношений в национальном хозяйстве.
- 1.3. Ступени эволюции товарно-денежных отношений в мировом хозяйстве.
- 1.4. Этапы интеграции отдельной страны в мировое хозяйство.

Эта тема раскрывает объективные тенденции формирования национального хозяйства на основе действия рыночных сил. Рассматривается последовательность формирования национального хозяйства: бартер, регулярная торговля, капиталистическое производство, единый кредитно-финансовый рынок. Дается характеристика причин распространения действия национальных рыночных сил вовне. Изучаются принципы взаимодействия национального и мирового хозяйства. Отмечается трансформация общих законов формирования мирового хозяйства в особенные применительно к конкретным условиям отдельной страны. Выделяются этапы интеграции страны в мировое хозяйство. При изучении этой темы следует обратить внимание, в первую очередь, на существование в мировой экономике тенденции к сближению отдельных стран и формированию общего мирового хозяйства.

## **Тема 2. Теория внешней торговли (либерализм против протекционизма)**

- 2.1. От меркантилизма к принципу сравнительного преимущества,
- 2.2. Теорема Хекшера-Олина.
- 2.3. Парадокс Леонтьева.
- 2.4. Теория мультипликатора.
- 2.5. Принцип абсолютного преимущества.

Изучение этой темы закладывает теоретический фундамент в понимание закономерностей развития мировой экономики как общей хозяйственной системы. Принципиальное значение имеет проблема сходства и различия между принципом абсолютного преимущества А. Смита и принципом сравнительного преимущества Д. Рикардо. Изучая теорему Хекшера-Олина, следует соотносить ее положения с современным опытом. Парадокс Леонтьева, по-видимому, объясняется конкретными особенностями состояния экономики Западной Европы в первые послевоенные годы. При изучении теории внешнеторгового мультипликатора следует исходить из того, что это кейнсианская теория с ее соответствующими особенностями и недостатками.

## **Тема 3. Теория мирового движения капитала.**

- 3.1. Теория империализма.
- 3.2. Теория "цикла жизни продукта".
- 3.3. Теория транснациональных корпораций.
- 3.4. Теория лидерства и партнерства.

При изучении этой темы следует обратить внимание на эволюцию взглядов на международное движение капитала в экономической теории. Желательно, знание основных положений теории империализма и понимание ее недостатков и ограниченности. Следует выделить концепцию преимущества и ее трактовку в теории Хаймера-Киндлебергера. Обращается внимание на теорию «цикла жизни продукта», ее соответствие политике заграничного инвестирования транснациональных корпораций. Рассмотреть различные сочетания лидерства и партнерства в мировом движении капитала.

## **Тема 4. Услуги в международном обмене.**

- 4.1. Особенности услуг как товара.
- 4.2. Структура и тенденции развития международных услуг.
- 4.3. Традиционные услуги: международные перевозки, страхование, туризм и прочие.
- 4.4. Научно-технический обмен: лицензии, "ноу-хау", "роялти", услуги связи, обмен информацией, передача данных.

При изучении этой темы следует обратить внимание на прогресс в области международного обмена услугами. Здесь важно рассмотреть эволюцию структуры мирового обмена услугами и происходящие в этой

сфере сдвиги. Необходимо увязать роль этих сдвигов с процессом экономического сближения отдельных стран и с прогрессом в экономике, науке и технике. При этом следует учитывать особенность услуг как товара и вытекающие отсюда особенности в торговле ими. Необходимо указать на роль услуг в сокращении разрыва в экономическом развитии между лидерами мировой экономики и догоняющими странами.

### **Тема 5. ВТО и принципы его действия.**

- 5.1. История и принципы действия ГАТТ.
- 5.2. Международные торговые переговоры - принцип раундов.
- 5.3. Уругвайский раунд и создание ВТО.
- 5.4. Организация ВТО и принципы его действия.
- 5.5. Условия и последствия присоединения России к ВТО.

При изучении этой темы рассматриваются условия и причины создания ГАТТ и основные вехи его истории. Рассматривается значение раундов как организационной формы международных торговых переговоров. Анализируется работа уругвайского раунда и возникновения ВТО. Принципы работы ВТО - принципы регулирования международной торговли товарами, услугами и защиты интеллектуальной собственности. Присоединение России к ВТО - условия и последствия для экономики и отдельных отраслей.

### **Тема 6. Мировой финансовый рынок.**

- 6.1. Ступени эволюции национального и мирового денежных рынков.
- 6.2. От евродолларов к рынку евровалют.
- 6.3. Международный финансовый рынок.
- 6.4. Глобализация мирового финансового оборота.

Экономические причины и история формирования мирового рынка капиталов. Влияние степени зрелости стран-участниц на структуру мирового кредитно-финансового оборота. Движение от вынужденных кредитов и займов к привлечению капиталов на рыночных принципах. Характеристика современного мирового рынка капиталов и его составляющих сегментов: рынок евровалют, мировой финансовый рынок, рынок прямых и портфельных инвестиций. Характеризуя специфику каждого из сегментов, необходимо обратить внимание на механизм их взаимодействия, обеспечивающий единство мирового финансового рынка. Отдельно следует рассмотреть причины и последствия современного процесса глобализации мирового финансового оборота.

### **Тема 7. Платежный баланс - зеркало международного обмена.**

- 7.1. Что отражается в платежном балансе.
- 7.2. Активы и дефициты платежного баланса и их роль в экономике.
- 7.3. Платежный баланс и валютный курс - механизм взаимодействия.
- 7.4. Платежный баланс как база международной политики.

При изучении этой темы следует обращать внимание на то обстоятельство, что платежный баланс - это не просто таблица, в которой содержатся данные о международных экономических операциях страны. Платежный баланс следует рассматривать как отражение состояния внешнеэкономического сотрудничества отдельной страны со своими партнерами по мировому хозяйству. Это инструмент учета и контроля в масштабах страны, позволяющий видеть положение страны в мировом хозяйстве и вырабатывать на этой основе политические решения. Необходимо помнить, что понятия дефицита или актива платежного баланса являются аналитическими и зависят от того, какие статьи баланса принято считать основными, а какие - балансирующими. Особое внимание обращается на механизм взаимодействия платежного баланса и валютного курса и роль капитала в этом процессе.

### **Тема 8. Мировая валютная система.**

- 8.1. Валюта и валютный курс - сущность и роль в международных операциях.
- 8.2. Международная валютная система - принципы действия и эволюция развития.
- 8.3. Международные валютно-финансовые институты и их современная роль в мировой экономике.
- 8.4. Европейский валютный союз и роль евро сегодня и в перспективе.

При изучении мировой валютной системы важно обратить внимание на тенденции ее эволюции. Следует акцентировать внимание на естественном характере плавающих валютных курсов и их адекватного соответствия принципам действия современных денежных и финансовых систем в развитых странах мира. Рассматривается эволюция и современная роль международных финансовых институтов. Отдельное место отводится особому значению МВФ. Важное место отводится изучению природы и принципов действия композиционных денежных единиц - СДР, ЭКЮ, ЕВРО.

### **Тема 9. Мировой интеграционный процесс - состояние и перспективы.**

- 9.1. Экономические основы интернационализации хозяйственной жизни.
- 9.2. Общие принципы региональной интеграции.
- 9.3. Особенности Европейской интеграции.
- 9.4. Особенности Североамериканской интеграции.
- 9.5. АПЕК (АТЭС) - новая модель интеграции и ее перспективы.
- 9.6. Особенности и перспективы интеграции в рамках СНГ.

Рассматривается значение эволюции принципов действия рыночной экономики в мировом интеграционном процессе. Отмечается единство и различие таких международных экономических процессов, как интернационализация хозяйственной жизни, интеграция и глобализация. Рассматриваются региональные интеграционные группировки: общие закономерности формирования и отличительные черты ЕС, НАФТА и АТЭС.

Отдельное место отводится изучению объективных возможностей, проблем и трудностей интеграции в рамках СНГ.

### **Тема 10. Международные экономические организации.**

- 10.1. МВФ/МБРР - история, принципы деятельности, направление эволюции.
- 10.2. ОЭСР - опыт деятельности и современная роль.
- 10.3. Группа 8 и ее роль в мировых делах.
- 10.4. ВТО/ГАТТ - история и современная роль в мировой экономике.
- 10.5. Парижский и Лондонский клубы - назначение и принципы деятельности.

При изучении международных экономических организаций следует обратить внимание на необходимость и возможности международного государственного регулирования экономических отношений между странами. Рассматривается история создания и основные принципы действия главных международных организаций. Следует объяснить причины возникновения Группы 7 и ее перерастания в Группу 8, а также тенденции эволюции роли этой организации, ее значение в перспективе. Отдельное место следует отвести роли России в деятельности Группы 8. Важное место отводится рассмотрению истории деятельности ГАТТ, ее перерастания в ВТО и проблемы отношений России с ВТО.

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

1. Работа с лекционным материалом и материалами рекомендуемых источников литературы.
2. Подготовку слушателя к текущему контролю.
3. Самостоятельное изучение разделов дисциплины.

Оценивание слушателя предусмотренной формой контроля

Баллы	Оценка
86-100 баллов	5, «отлично»
70-85 баллов	4, «хорошо»
51-69 баллов	3, «удовлетворительно»
0-50 баллов	2, «неудовлетворительно»

## **4. Список литературы**

### **Основная литература**

1. Ломакин, В.К. Мировая экономика: Учебник / В.К. Ломакин. - М.: ЮНИТИ, 2016. - 671 с.
2. Зубенко, В.В. Мировая экономика и международные экономические



- отношения: Учебник и практикум / В.В. Зубенко, О.В. Игнатова, Н.Л. Орлова. – М.: Юрайт, 2016. - 409 с.
3. Халевинская, Е.Д. Мировая экономика и международные экономические отношения: Учебник / Е.Д. Халевинская. - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 400 с.
  4. Хасбулатов, Р.И. Мировая экономика: Учебник для бакалавров / Р.И. Хасбулатов. - М.: Юрайт, 2013. – 884 с.

### **Дополнительная литература**

1. Пономарева, Е.С. Мировая экономика и международные экономические отношения: Учебное пособие / Е.С. Пономарева, Л.А. Кривенцова. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 287 с.
2. Джинджолия, А.Ф. Мировая экономика и международные экономические отношения: Учебное пособие / Л.С. Шаховская, А.Ф. Джинджолия, Е.Г. Попкова. - М.: КноРус, 2013. - 256 с.
3. Басовский, Л.Е. Мировая экономика: Курс лекций/ – М.: ИНФРА-М, 2006. – 208 с.
4. Кудров, В.М. Мировая экономика: Учебник/ В.М. Кудров. – М.: МАГИСТР, ИНФРА-М, 2013. – 416 с.
5. Красавина, Л.Н. Международные кредитные и валютно-финансовые отношения: Учебник / Под ред. Л.Н. Красавиной. - 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 576 с.
6. Поморина, М.А. Мировая экономика. Международные экономические отношения. Глобалистика / М.А. Поморина. - М.: КноРус, 2013. - 320 с.

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

Слушателям программы обеспечен доступ к электронным базам данных, информационным справочным и поисковым системам и иным информационным источникам библиотечно-информационного комплекса Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Аудиторный фонд, укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения (флипчарт/доска и маркеры; доска (мел или маркеры) мультимедийный проектор).

Специализированные аудитории для проведения занятий и самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой, подключённой к сети «Интернет».

# Рабочая программа дисциплины «Управленческая экономика»

## 1. Пояснительная записка

**Название дисциплины:** «Управленческая экономика»

**Цель и задачи дисциплины.**

**Цель** дисциплины – на современном научно-практическом материале с использованием активных методов обучения помочь слушателям овладеть основами микроэкономического анализа с учетом дальнейшего их применения в других дисциплинах.

**Задачи** дисциплины:

- Ознакомить слушателей с основными принципами анализа микроэкономического равновесия и нестабильности.
- Сформировать понятийный аппарат в области экономических дисциплин, дать его графическую интерпретацию.
- Создать у слушателей понимание принципов функционирования экономической среды бизнеса.

**Планируемые образовательные результаты по дисциплине.**

В результате изучения дисциплины (модуля) слушатель должен:  
**знать**

- основную экономическую терминологию (основные экономические показатели, функции спроса и предложения, понятие эластичности, виды издержек и т.п.);
- взаимосвязи и методы микроэкономического анализа;
- базовые экономические законы и модели (закон спроса, модель рыночного равновесия, и т.п.).

**уметь**

- анализировать небольшие экономические ситуации (мини-кейсы);
- квалифицированно и грамотно оперировать экономическими терминами и понятиями;
- уметь представить свои знания в формализованном виде: использовать формулы и графики;
- использовать методологию экономического анализа при характеристике фирмы, рынка или отрасли.

**Виды деятельности:** организационно- управленческая деятельность, аналитическая деятельность, проектная деятельность

**Профессиональные компетенции (формируемые) и/или компетенции, подлежащие совершенствованию или трудовые функции**

## **ПК (профессиональные компетенции)**

- Способность использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения (ПК-4).

Способность осуществлять сбор информации, характеризующей объект исследования – организацию и давать её характеристику, включая показатели производственно-хозяйственной, финансовой и коммерческой деятельности и их анализ, осуществлять информационную обработку в целях оценки и управления эффективностью бизнеса

### **Формы и методы обучения**

Занятия проводятся в формате круглого стола с преподавателем - спикером и сопровождаются обсуждениями, дискуссиями, практическими примерами, деловыми играми, имитационными упражнениями. .

Акцент обучения делается на дальнейшее практическое применение полученных знаний и использование предложенных подходов и инструментов в других дисциплинах.

### **Формы аттестации по данной дисциплине**

Оценка знаний и достижений слушателей выявляется в процессе следующих процедур:

- ✓ Аудиторный и внеаудиторный обмен мнениями в формате собеседования и представление примеров успешного применения изучаемых материалов.
- ✓ Активное участие в практических занятиях.
- ✓ Выполнение индивидуальных и групповых заданий.
- ✓ Участие в реализации ситуационных примеров, ролевых и деловых игр.
- ✓ Проведение собеседований по результатам освоения каждой темы.
- ✓ Использование материалов курса в написании выпускной квалификационной работы.

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и аттестации приведен в приложении к программе.

Аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена с учетом результатов по всем вышеперечисленным пунктам.

Общая трудоемкость 55 академических часов

**Авторы дисциплины:** Чеканский А.Н.

## **2. Учебно-тематический план дисциплины**

№	Наименование темы .	Всего часов трудоемкости	в том числе				самостоятельная работа	Форма контроля
			аудиторные занятия					
			всего часов	из них				
лекции	практические занятия							
1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Предмет и метод. Основные закономерности экономической организации общества	9	2	1	1	5	собеседование	
2	Общая характеристика рыночной экономики	9	2	1	1	5	собеседование	
3	Эластичность спроса и эластичность предложения	12	4	2	2	7	собеседование	
4	Издержки производства в краткосрочном и долгосрочном периоде	11	4	2	2	6	собеседование	
5	Анализ рыночных структур. Механизм рынка совершенной конкуренции	11	4	2	2	6	собеседование	
6	Механизм рынка несовершенной конкуренции	11	4	2	2	6	собеседование	
<b>Всего</b>		<b>55</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>35</b>	<b>Экзамен</b>	

### 3. Содержание дисциплины «Управленческая экономика»

#### Тема 1. Предмет и метод. Основные закономерности экономической организации общества

Содержание и ключевые термины: редкость и проблема выбора в процессе хозяйственной деятельности. Основные экономические проблемы: Что, Как и Для кого производить. Рациональное экономическое поведение, Микро- и макроэкономика. Позитивный и нормативный анализ. Научные абстракции и модели. Важнейшие принципы и допущения: «при прочих равных условиях», проблемы причины и следствия, части и целого (ошибка

композиции). Важнейшие факторы производства. Закон редкости и необходимость технологического выбора. Кривая трансформации.

## **Тема 2. Общая характеристика рыночной экономики**

Понятие рынка и условия его возникновения. Происхождение и сущность денег. Понятие транзакционных издержек. Деньги и сокращение транзакционных издержек. Спрос, предложение, конкуренция. Выражение функций спроса и предложения при помощи формулы. Кривые спроса и предложения, факторы смещения кривых. Равновесие на рынке, равновесная цена и равновесный объем. Особые случаи рыночного равновесия.

## **Тема 3. Эластичность спроса и эластичность предложения**

Эластичность спроса (по цене и по доходу). Факторы эластичности. Перекрестная эластичность спроса по цене. Эластичность предложения и факторы, ее определяющие. Анализ стабильности рыночного равновесия в зависимости от эластичности. Паутинообразная модель.

## **Тема 4. Издержки производства в краткосрочном и долгосрочном периоде**

Виды издержек: альтернативные издержки и понятие экономической прибыли; бухгалтерские, экономические издержки и нормальная прибыль; постоянные, переменные и валовые издержки; средние и предельные издержки. Издержки фирмы в краткосрочном и долгосрочном периоде. Эффект масштаба и издержки фирмы.

## **Тема 5. Анализ рыночных структур. Механизм рынка совершенной конкуренции**

Основные модели рыночных структур. Модель совершенной конкуренции и ее характеристики. Предельный и валовой доход фирмы. Условие равновесия фирмы на конкурентном рынке в краткосрочном и долгосрочном периодах. Ситуация максимизации прибыли и минимизации убытков.

## **Тема 6. Механизм рынка несовершенной конкуренции**

Власть над ценой со стороны производителя. Отличие «ценоискателя» от «ценополучателя». Открытая, закрытая и естественная монополия. Барьеры при вступлении в отрасль. Цена, предельный доход и валовой доход. Максимизация прибыли. Индекс Лернера как измеритель монопольной власти. Проблема «мертвого убытка». Последствия монополизации. Антимонopolное регулирование. Олигополия. Монополистическая конкуренция.

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

1. Работа с лекционным материалом и материалами рекомендуемых источников литературы.
2. Подготовку слушателя к текущему контролю.
3. Самостоятельное изучение разделов дисциплины.

Оценивание слушателя предусмотренной формой контроля

Баллы	Оценка
86-100 баллов	5, «отлично»
70-85 баллов	4, «хорошо»
51-69 баллов	3, «удовлетворительно»
0-50 баллов	2, «неудовлетворительно»

#### 4. Список литературы

##### Основная литература:

1. Ивашковский, С.Н. Экономика для менеджеров: микро- и макроуровень: Учебное пособие / С.Н. Ивашковский. - М.: Дело, 2016. – 440 с.
2. Тарасевич, Л.С. Микроэкономика / Л.С. Тарасевич, П.И. Гребенников, П.И. Леусский. - М.: Юрайт, 2016. - 544 с.
3. Булатов, А.С. Микроэкономика / А.С. Булатов, С.А. Бартнев, О.В. Соколова. - М.: Юрайт, 2014. - 448 с.
4. Станковская, И.К. Экономическая теория для бизнес-школ: Учебник / И.К. Станковская, И.А. Стрелец. - М.: Эксмо, 2007. - 448 с.
5. Ивасенко, А.Г. Микроэкономика / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова. - М.: КноРус, 2013. - 280 с.
6. Гродский, В.С. Экономическая теория / В.С. Гродский. - СПб.: Питер, 2013. - 208 с.

##### Дополнительная литература:

1. Чепурин, М.Н. Курс экономической теории: Учебник / под ред. М.Н. Чепурина, Е.А. Киселевой. - 6-е изд., испр., доп. и перераб. – Киров: «АСА», 2009. - 848 с.
2. Макконел, К.Р., Брю, С.Л. Экономикс: Учебник / К.Р. Макконел, С.Л. Брю. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 983 с.

#### Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Слушателям программы обеспечен доступ к электронным базам данных, информационным справочным и поисковым системам и иным информационным источникам библиотечно-информационного комплекса Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Аудиторный фонд, укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения (флипчарт/доска и маркеры; доска (мел или маркеры) мультимедийный проектор).

Специализированные аудитории для проведения занятий и самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой, подключённой к сети «Интернет».

# **Рабочая программа дисциплины «Управление информационными системами»**

## **1. Пояснительная записка**

**Название дисциплины:** «Управление информационными системами»

**Цель и задачи дисциплины.**

**Цель** дисциплины – на современном научно-практическом материале с использованием активных методов обучения дать слушателям знания по теории и практике управления информационными системами в организациях, осуществляющих разнообразные виды деятельности, сформировать системное представление о применении информационных систем в управлении; развить навыки самостоятельной творческой работы по организационному моделированию.

**Задачи** дисциплины:

- ознакомиться с теорией управления информационными системами, основными стандартами в этой области, лучшей практикой российских и зарубежных компаний;
- иметь представление о современных концепциях построения информационных систем;
- обеспечить свободное использование слушателями понятий информационного менеджмента;
- уметь применять на практике теоретические знания в области управления информационными системами, а также современные подходы к совершенствованию организации с применением информационных технологий;
- получить практические навыки работы с информационными системами организационного моделирования.

**Планируемые образовательные результаты по дисциплине.**

В результате изучения дисциплины (модуля) слушатель должен:

**знать**

- основные термины и понятия информационного менеджмента;

- принципы построения информационных систем организации;
- особенности организации управления информационными системами на предприятии;
- основы использования информационных технологий в операционной деятельности организации;
- основные программные продукты, используемые для организационного моделирования;
- принципы формирования электронных регламентов из бизнес-модели организации;
- сущность матричного моделирования структур, функций и процессов;
- правила использования нотаций моделирования бизнес-процессов, применяемых в информационных системах;
- правила описания взаимодействия;
- содержание типовых электронных регламентов;
- подходы к разработке и автоматизации ключевых показателей.

#### **уметь**

- формулировать требования к программным продуктам, применяемым в организации;
- создавать электронные модели организационной структуры, функций, бизнес-процессов, показателей деятельности;
- создавать электронные классификаторы направлений деятельности, документов, проектов и целей деятельности;
- разрабатывать электронные регламенты;
- проектировать бизнес-процессы организации в наиболее распространенных нотациях;
- публиковать организационные модели в разных форматах.

**Виды деятельности:** организационно-управленческая; предпринимательская; коммерческая; проектная



## **Профессиональные компетенции (формируемые) и/или компетенции, подлежащие совершенствованию или трудовые функции ПК (профессиональные компетенции)**

- Способность использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения (ПК-4).
- Способность к абстрактному мышлению, анализу, синтезу (ОК-1).
- Владение навыками использования программных средств и баз данных, умение работать в глобальной компьютерной сети (ИК-2).
- Владение современной системой источников и поиска информации (ИК-3).

### **Формы и методы обучения**

Занятия проводятся в формате круглого стола с преподавателем - спикером и сопровождаются обсуждениями, дискуссиями, практическими примерами, деловыми играми, имитационными упражнениями. .

Акцент обучения делается на дальнейшее практическое применение полученных знаний и использование предложенных подходов и инструментов в других дисциплинах.

### **Формы аттестации по данной дисциплине**

Оценка знаний и достижений слушателей выявляется в процессе следующих процедур:

- ✓ Аудиторный и внеаудиторный обмен мнениями в формате собеседования и представление примеров успешного применения изучаемых материалов.
- ✓ Активное участие в практических занятиях.
- ✓ Выполнение индивидуальных и групповых заданий.
- ✓ Использование материалов курса в написании выпускной квалификационной работы.

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и аттестации приведен в приложении к программе.

Аттестация по дисциплине в форме экзамена является производным результатом по всем вышеперечисленным пунктам.

Общая трудоемкость 56 академических часов

**Авторы** дисциплины: Зайцев А.Л.

## 2. Учебно-тематический план дисциплины

№	Наименование темы (сессии)	Всего часов трудо- емкости	в том числе			самосто- я- тельная работа	Форма контроля
			аудиторные занятия		всего часо- в		
			лекции	практиче- ские занятия			
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Основы управления информационно-технологической инфраструктурой предприятия	13	3	2	2	10	собеседован- ие
2	Применение информационных систем для регламентации деятельности	15	5	2	2	10	собеседован- ие
3	Построение системы управления организацией по целям и показателям с применением информационных систем	14	4	2	2	10	собеседован- ие
4	Организационное моделирование с применением информационных систем	14	4	2	2	10	собеседован- ие
<b>Всего</b>		<b>56</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>40</b>	<b>экзамен</b>

## 3. Содержание дисциплины «Управление информационными системами»

Тема 1. Основы управления информационно-технологической инфраструктурой предприятия.

Содержание:

- Понятие информационного сервиса.
- Модель управления информационными системами.
- Библиотека бизнес-процессов информационно-технологического обеспечения.
- Уровни зрелости информационно-технологической инфраструктуры предприятия.
- Методика проектирования и эксплуатации информационных

систем.

- Типовые решения по построению эффективных информационно-технологических инфраструктур.

**Тема 2.** Применение информационных систем для регламентации деятельности. Содержание:

- Проблема создания комплексной регламентирующей документации.
  - Замкнутая система документов
  - Постоянные изменения
- Задачи документирования деятельности
- Разработка документации
- Поддержание актуальности регламентов.
  - «Менеджмент модели» вместо «Менеджмента документов»
- Два способа решения проблемы С. Применение ИТ.
  - Система взаимосвязанных информационных моделей предприятия.
- Модель для генерации системы взаимосвязанных регламентов.
  - Требования к программному продукту регламентации деятельности.
- Создание и обработка информации.
- Доступность в освоении.
- Функциональность.
- Командный подход.
- Генерируемая отчетность.
  - Обзор программных средств.

**Тема 3.** Построение системы управления организацией по целям и показателям с применением информационных систем

Содержание:

- Базовые модели управления холдингами
- Структурирование стратегии.
- Экстраполяция и сценарное моделирование. Сценарное планирование.
- Схема проведения реорганизации (адаптивное управление).
- Факторы внутренней среды, влияющие на стратегию.
- Инструменты формализации стратегии.
- Основные принципы формирования системы ключевых показателей деятельности с применением информационных систем.
- «Горизонтальные» взаимосвязи ключевых показателей деятельности.
- «Вертикальные» взаимосвязи показателей (пример).

## Тема 4. Организационное моделирование с применением информационных систем.

### Содержание:

- Матрица «процессы - ответственные»
- Содержание регламента бизнес-процесса.
- Технология организации работ по регламентации бизнес-процессов.
- Разработка показателей деятельности организации.
- Система визуального бизнес-моделирования.
- Организационное проектирование.
- Моделирование процессов. Формирование отчетов.
- Моделирование процессов верхнего уровня, нотация ШЕРО.
- Декомпозиция процессов, преобразование в нотации.
- Моделирование процессов нижнего уровня, нотации.
- Генерация отчетов.

### Специализированные программные средства

При изучении курса предусматривается изучение специализированных программных продуктов и системы визуального моделирования.

Целевое предназначение специализированных программных продуктов - обработка информации по организационно - структурным и функциональным аспектам деятельности организации. В качестве выходной формы продукт позволяет сформировать отчеты Положения об организационной структуре предприятия и Положения о подразделении. Программный комплекс имеет встроенный справочник, позволяющий пользователю быстро и наглядно вводить стандартные модули или отдельные строки в нужные разделы.

Программный продукт относится к продуктам, моделирующим организационную структуру и деятельность предприятия. Программа позволяет автоматизировать, то есть сократить трудозатраты, на основные стадии проекта по моделированию, анализу и реинжинирингу бизнес-процессов.

Применение специализированных программных средств поддержки операционного менеджмента позволит сформировать у слушателей:

- представление об использовании подобных программных продуктов для совершенствования деятельности организации;
- практические навыки разработки бизнес-модели организации и формирования комплекса взаимосвязанных регламентов, что значительно повышает практическую направленность курса.

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- 2 Работа с лекционным материалом и материалами рекомендуемых источников литературы.

- 3 Подготовку слушателя к текущему контролю.
- 4 Самостоятельное изучение разделов дисциплины.

Оценивание слушателя предусмотренной формой контроля

Баллы	Оценка
86-100 баллов	5, «отлично»
70-85 баллов	4, «хорошо»
51-69 баллов	3, «удовлетворительно»
0-50 баллов	2, «неудовлетворительно»

#### 4. Список литературы

##### Основная литература

1. Лодон, Д. Управление информационными системами / Д. Лодон, К. Лодон. - 7-е изд. – М.: Издательский дом «Питер», 2005. - 912 с.

##### Дополнительная литература

1. Расиел, И. Метод McKinsey: Использование техник ведущих стратегических консультантов для себя и своего бизнеса / И. Расиел. - М.: Альпина Паблишер, 2014. - 192 с.
2. Шельмин, Е.В. Эффективная система на основе процессного управления. Проблемы. Анализ. Решения / Е.В. Шельмин. - М.: Вершина, 2007. – 218 с.
3. Попов, В.Н. Системный анализ в менеджменте / В.Н. Попов, В.С. Касьянов, И.П. Савченко. - М.: КНОРУС, 2016.

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

Слушателям программы обеспечен доступ к электронным базам данных, информационным справочным и поисковым системам и иным информационным источникам библиотечно-информационного комплекса Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Аудиторный фонд, укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения (флипчарт/доска и маркеры; доска (мел или маркеры) мультимедийный проектор).

Специализированные аудитории для проведения занятий и самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой, подключённой к сети «Интернет».

# **Рабочая программа дисциплины «Правовое обеспечение бизнеса»**

## **1. Пояснительная записка**

**Название дисциплины:** «Правовое обеспечение бизнеса»

**Цель и задачи дисциплины.**

**Цель** дисциплины – на современном научно-практическом материале с использованием активных методов обучения дать слушателям основы знания современного законодательства, нормативных и других правовых документов, регламентирующих деятельность коммерческих предприятий и организаций на внутреннем и внешнем рынке, а также помочь сформировать новое мировоззрение на основе комплексного изучения вопросов правового регулирования общественных отношений в сфере бизнеса, анализа актуальных проблем применения основных принципов и правовых норм, регулирующих эти отношения и способов их решения, а также систематизации этих знаний.

**Задачи** дисциплины:

- дать знания в области процедур подготовки и реализации корпоративных решений;
- дать знания в области организационно-правового развития компаний;
- дать представление о важнейших видах договоров в коммерческой деятельности;
- дать представление о внедоговорных обязательствах.

**Планируемые образовательные результаты по дисциплине.**

В результате изучения дисциплины (модуля) слушатель должен:

**знать**

- основы осуществления расчетных и кредитных правоотношений;
- основы правовых взаимоотношений субъектов коммерческой деятельности с органами государственной власти и управления;
- знать основы правового регулирования внешнеэкономической деятельности.

**уметь**

- анализировать и оценивать преимущества и недостатки организационно-правовых форм юридических лиц;
- принимать управленческие решения в области процедурного обеспечения сделок;
- представлять свои знания в формализованном и систематизированном виде.

**Профессиональные компетенции (формируемые) и/или компетенции, подлежащие совершенствованию или трудовые функции ПК (профессиональные компетенции)**

- Способность обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями (ПК-7).
- Способность к абстрактному мышлению, анализу, синтезу (ОК-1).
- Готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения (ОК-2).
- Способность применять профессиональные правовые знания (ИК-7).
- Готовность принимать организационно-управленческие решения и нести за них ответственность (СПК-3).

**Формы и методы обучения**

Занятия проводятся в формате круглого стола с преподавателем - спикером и сопровождаются обсуждениями, дискуссиями, практическими примерами, деловыми играми. .

Акцент обучения делается на дальнейшее практическое применение полученных знаний и использование предложенных подходов и инструментов в других дисциплинах.

**Формы аттестации по данной дисциплине**

Оценка знаний и достижений слушателей выявляется в процессе следующих процедур:

- ✓ Аудиторный и внеаудиторный обмен мнениями в формате собеседования и представление примеров успешного применения изучаемых материалов.
- ✓ Активное участие в практических занятиях.
- ✓ Выполнение индивидуальных и групповых заданий.
- ✓ Использование материалов курса в написании выпускной квалификационной работы.

Аттестация по дисциплине в форме зачета является производным результатом по всем вышеперечисленным пунктам.

Зачет проводится в форме собеседования по темам учебно-тематического плана дисциплины.

Общая трудоемкость 45 академических часов

**Авторы дисциплины:** Бикулов Р.Р.

## 2. Учебно-тематический план дисциплины

№	Наименование темы	Всего часов трудо- емкости	в том числе				самосто- я- тельная работа	Форма контроля
			аудиторные занятия			самосто- я- тельная работа		
			всего часо- в	из них				
		лекции		практиче- ские занятия				
1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Понятие и признаки юридического лица	6	2	1	1	4	собеседован ие	
2	Развитие учения о юридических лицах в науке гражданского права	5	2	1	1	3	собеседован ие	
3	Порядок создания и прекращения деятельности юридических лиц	5	2	1	1	3	собеседован ие	
4	Виды юридических лиц, их классификация и ее гражданско-правовое значение	5	2	1	1	3	собеседован ие	
5	Коммерческие организации как юридические лица: комментарии законодательства и практика	5	2	1	1	3	собеседован ие	
6	Некоммерческие организации как юридические лица: комментарии правовых норм и практика	5	2	1	1	3	собеседован ие	
7	Правовой аспект управления собственностью	5	2	1	1	3	собеседован ие	
8	Внутрифирменное управление	4	2	1	1	2	собеседован ие	
<b>Всего</b>		<b>40</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>24</b>	<b>зачет</b>	



### **3. Содержание дисциплины «Правовое обеспечение бизнеса»**

**Тема 1.** Понятие и признаки юридического лица.

**Тема 2.** Развитие учения о юридических лицах в науке гражданского права.

**Тема 3.** Порядок создания и прекращения деятельности юридических лиц.

- Учреждение юридических лиц.
- Реорганизация юридических лиц и ее виды.
- Порядок ликвидации юридического лица.
- Несостоятельность (банкротство) юридического лица.

**Тема 4.** Виды юридических лиц, их классификация и гражданско-правовое значение.

**Тема 5.** Коммерческие организации как юридические лица: комментарии законодательства и практика.

• Использование в практике российских организаций нетрадиционных видов коммерческих организаций.

• Полные товарищества. Коммандитные товарищества (товарищества на вере).

• Акционерные общества: законодательство и практика. Понятие и типы акционерных обществ.

• Права акционеров общества: новые нормы и их применение.

• Управление в акционерном обществе: структура органов и их компетенция.

• Управление в акционерном обществе: структура органов и их компетенция.

• Правовые механизмы формирования контрольного пакета акций.

• Общество с ограниченной ответственностью как правовая форма объединения капиталов: особенности в законодательстве и практике.

• Права и обязанности участников общества.

• Уставной капитал: порядок формирования, механизмы увеличения и уменьшения.

• Доли участников и возможности их переуступки: правовые вопросы регулирования и практика. Управление в обществе.

• Ответственность: понятие и виды.

• Государственные и муниципальные унитарные предприятия: понятие, виды, регулирование.

• Производственные кооперативы; правовой статус и перспективы использования.

**Тема 6.** Некоммерческие организации как юридические лица: комментарии правовых норм и практика.

• Понятие некоммерческой организации, ее признаки и виды. Потребительские кооперативы. Общественные, религиозные организации.

• Фонды. Учреждения.

- Объединения юридических лиц. (ассоциации, союзы). Автономные некоммерческие организации. Некоммерческие партнерства.

- Механизмы использования некоммерческих организаций в предпринимательской деятельности.

**Тема 7. Правовой аспект управления собственностью.**

- Контроль предприятия - что это такое.

- Как получить контроль над предприятием при недостатке денежных средств через систему трастового управления и опционы.

- Контроль над предприятием при недостатке денежных средств через создание ситуации «позитивного конфликта».

- Контроль над предприятием при недостатке денежных средств через создание ситуации «делай как я».

- Контроль над предприятием при недостатке денежных средств через изменение структуры активов предприятия.

- Тактика поведения инвесторов после получения контроля над предприятием.

- Краткосрочные и долгосрочные цели.

**Тема 8. Внутрифирменное управление.**

- принципы внутрифирменного управления;

- стратегия фирмы и ее структура;

- современные тенденции в совершенствовании структур управления: отечественная и зарубежная практика;

- как изменить структуру предприятия и сохранить контроль над всеми его подразделениями;

- как построить отношения между предприятием и его структурными подразделениями;

- как поддержать структурную перестройку предприятия изменением системы оплаты труда.

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

2. Работа с лекционным материалом и материалами рекомендуемых источников литературы.
3. Подготовку слушателя к текущему контролю.
4. Самостоятельное изучение разделов дисциплины.

Оценивание слушателя предусмотренной формой контроля

Баллы	Оценка
86-100 баллов	5, «отлично»
70-85 баллов	4, «хорошо»
51-69 баллов	3, «удовлетворительно»
0-50 баллов	2, «неудовлетворительно»

#### **4. Список литературы**

##### **Основная литература:**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ: [Электронный ресурс] // СПС «КонсультантПлюс»: Законодательство: Версия Проф. – Режим доступа: <http://www.consultantplus.ru>
2. Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ «Об акционерных обществах»: [Электронный ресурс] // СПС «КонсультантПлюс»: Законодательство: Версия Проф. – Режим доступа: <http://www.consultantplus.ru>.
3. Добровинская, А. В. Корпоративное право / А.В. Добровинская. – М.: Инфотропик Медиа, 2013. - 200 с.
4. Кашанина, Т. В. Корпоративное право / Т.В. Кашанина. – М.: Высшая школа, 2013. - 816 с.

##### **Дополнительная литература:**

1. Кирилловых, А. А. Корпоративное право / А.А. Кирилловых. – М.: Юстицинформ, 2014. - 192 с.
2. Шитикова, С. Корпоративное право / С. Шитикова. – М: КноРус, 2013. - 318 с.
3. Могилевский, С.Д. Корпорации в России: правовой статус и основы деятельности: Учебное пособие / С.Д. Могилевский, И.А. Самойлов. - М.: «Дело», 2006. - 480 с.

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

Слушателям программы обеспечен доступ к электронным базам данных, информационным справочным и поисковым системам и иным информационным источникам библиотечно-информационного комплекса Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Аудиторный фонд, укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения (флипчарт/доска и маркеры; доска (мел или маркеры) мультимедийный проектор).

Специализированные аудитории для проведения занятий и самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой, подключённой к сети «Интернет».

# **Рабочая программа дисциплины – «Общий менеджмент»**

## **1. Пояснительная записка**

**Название дисциплины: «Общий менеджмент»**

**Цель и задачи дисциплины.**

**Цель дисциплины** – формирование у слушателей знаний основных концепций, категорий и понятий менеджмента, закономерностей организационного поведения, позволяющих понимать сущность формирования стоимости организации и факторов ее определяющих, а также формирование умений в области экономического обоснования управленческих решений.

**Задачи дисциплины:**

- определить место и роль менеджмента в системе управления предприятием;
- проанализировать сущность работы менеджеров, изучить основные методы и инструменты их работы;
- изучить инструменты и методы проектирования работы и структуры организации;
- получить практические навыки применения полученных знаний.

**Планируемые образовательные результаты по дисциплине.**

В результате изучения дисциплины (модуля) слушатель должен:

**знать**

- основные исторически сложившиеся подходы к управлению;
- ключевые теоретические и прикладные аспекты процессного и системного подходов к управлению;
- прикладное использование основных моделей системного подхода;
- состав внутренних и внешних переменных организации как открытой системы;
- основные инструменты анализа и проектирования деятельности организации как системы.

**уметь**

- строить системную модель деятельности организации или ее подсистем;
- проектировать и анализировать дерево целей организации;
- проектировать и анализировать функционал деятельности

подразделения (сотрудника) на основе матрицы ответственности;

- анализировать и осуществлять обоснованный выбор схемы организационной структуры организации;
- анализировать основные компоненты корпоративной культуры организации;

#### **владеть**

- приемами анализа системы коммуникаций с целью выявления наиболее нагруженных в информационном плане каналов и подразделений;
- методами оценки фигуры менеджера (претендента на руководящую должность) на основе разработанного комплекса «фильтров»;
- приемами комплексного анализа деятельности организации для формирования набора предложений по ликвидации ее «узких» мест.

**Виды деятельности:** организационно-управленческая; предпринимательская; коммерческая; проектная

### **Профессиональные компетенции (формируемые) и/или компетенции, подлежащие совершенствованию или трудовые функции**

- Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию (ПК-2).
- Стратегическое управление процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей
- Стратегическое управление процессами организационной и технологической модернизации производства

### **Формы и методы обучения**

Занятия проводятся в формате круглого стола с преподавателем - спикером и сопровождаются обсуждениями, дискуссиями, практическими примерами, деловыми играми, имитационными упражнениями. .

Акцент обучения делается на дальнейшее практическое применение полученных знаний и использование предложенных подходов и инструментов в других дисциплинах.

### **Формы аттестации по данной дисциплине**

Оценка знаний и достижений слушателей выявляется в процессе следующих процедур:

- ✓ Аудиторный и внеаудиторный обмен мнениями в формате собеседования и представление примеров успешного применения

- изучаемых материалов.
- ✓ Активное участие в практических занятиях.
- ✓ Выполнение индивидуальных и групповых заданий.
- ✓ Использование материалов курса в написании выпускной квалификационной работы.

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и аттестации приведен в приложении к программе.

Аттестация по дисциплине в форме экзамена является производным результатом по всем вышеперечисленным пунктам.

Общая трудоемкость 65 академических часов

**Авторы** дисциплины: Сухов Н.Э.

## 2. Учебно-тематический план дисциплины

№	Наименование темы (сессии)	Всего часов трудо- емкос- ти	в том числе			самосто- я- тельная работа	Форма контроля
			аудиторные занятия		лекции		
			всего часо- в	из них практиче- ские занятия			
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Организация и менеджмент	13	5	2	3	8	собеседован- ие
2	Миссия, цели, задачи организации	13	5	2	3	8	собеседован- ие
3	Организационно- е проектирование и построение организационны- х структур	13	5	2	3	8	собеседован- ие
4	Методы и модели принятия управленческих решений	13	5	2	3	8	собеседован- ие
5	Управление качеством принимаемых решений на основе системы сбалансированн- ых показателей	13	5	2	3	8	собеседован- ие
<b>Всего</b>		<b>65</b>	<b>25</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>40</b>	<b>экзамен</b>

### **3. Содержание дисциплины «Общий менеджмент»**

#### **Тема 1. Организация и менеджмент**

- 1.1. Общие принципы функционирования организаций
- 1.2. Функционирование организаций в условиях быстроменяющейся бизнес-среды
- 1.3. Общие характеристики организаций
- 1.4. Анализ горизонтов планирования в организации
- 1.3. Анализ внутренней и внешней среды организации
- 1.4. Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон организации
- 1.5. Инструменты проведения анализа организации: SWOT-анализ, 5 сил М. Портера, PESTLE-анализ

#### **Тема 2. Миссия, цели, задачи организации**

- 2.1. Понятие миссии организации
- 2.2. Основное содержание миссии организации
- 2.3. Формы представления миссии организации
- 2.4. Понятие видения организации
- 2.5. Порядок разработки и оценки миссии организации.
- 2.6. Определение стратегии организации и ее роли в управлении организацией

#### **Тема 3. Организационное проектирование и построение организационных структур**

- 3.1. Понятие и принципы построения управленческих структур.
- 3.2. Анализ предприятия для принятия решения о выборе необходимой организационной структуры.
- 3.3. Техничко-экономические факторы формирования организационной структуры предприятия.
- 3.4. Типы структур управления организациями.
- 3.5. Организации без границ: новая корпоративная архитектура.
- 3.6. Жизненный цикл организации.

#### **Тема 4. Методы и модели принятия управленческих решений**

- 4.1. Природа процесса принятия управленческих решений.
- 4.2. Методы принятия управленческих решений.
- 4.3. Моделирование управленческих решений.

#### **Тема 5. Управление качеством принимаемых решений на основе системы сбалансированных показателей**

- 5.1. Качество принимаемых решений. Оценка качества.

5.2. Управление качеством принимаемых решений: технологический аспект.

5.3. Система сбалансированных показателей как основа обеспечения качества принимаемых решений.

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

5. Работа с лекционным материалом и материалами рекомендуемых источников литературы.
6. Подготовку слушателя к текущему контролю.
7. Самостоятельное изучение разделов дисциплины.

Оценивание слушателя предусмотренной формой контроля

Баллы	Оценка
86-100 баллов	5, «отлично»
70-85 баллов	4, «хорошо»
51-69 баллов	3, «удовлетворительно»
0-50 баллов	2, «неудовлетворительно»

#### 4. Список литературы

##### Основная литература

1. Друкер, П. Менеджмент. Вызовы XXI века / П. Друкер. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
2. Кравченко, А.И. История менеджмента: Учебное пособие. / А.И. Кравченко. – М.: Академический проект, 2007.
3. У. Чан, Ким. Стратегия голубого океана. Как создать свободную нишу и перестать бояться конкурентов / Ким У.Чан, Р. Моборн. - Ниппо. 2005.
4. Мескон, М.Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: "Дело", 2006.
5. Поршнев, А.Г. Управление организацией: Учебник / А.Г. Поршнев, З.П. Румянцева, Н.А Саломатин. – М.: ИНФРА-М, 2008.
6. Речмен, Д. Дж. Современный бизнес: Пер. с англ. / Д. Дж. Речмен, М. Х. Мескон, К. Л. Боуви, Дж. В. Тилл. - учеб. в 2 т. Т. 1. - М.: Республика, 2006.
7. Облой, К. Стратегия предприятия: в поисках устойчивого конкурентного преимущества / К. Облой. – Минск: Гривцов Букс, 2013.
8. Томпсон, А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А. Томпсон, А. Стрикленд. - 12 изд.– Киев: Вильямс, 2011.
9. Расиел, И. Инструменты McKinsey. Лучшая практика решения бизнес-проблем / И. Расиел, П Фрига. – М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2007.
10. Каплан, Р. Стратегическое единство. Создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей / Р. Каплан, Д Нортон. - Киев: «Вильямс», 2006.
11. Ясухино, М. Система менеджмента Тойоты / М. Ясухино. -



Москва: Институт комплексных стратегических исследований, 2007.

12. Штерн, К. Стратегии, которые работают. Подход VCSG / К. Штерн, Д. Сток. - 2-е издание. - М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2007.

13. Адизес, И.К. Управление жизненным циклом корпорации / И.К. Адизес. – СПб.: Питер, 2009.

14. Дойль, П. Маркетинг менеджмент и стратегии / П. Дойль, Ф Штерн. - 4-е издание. - СПб.: Питер, 2007.

15. Бурков, В.Н. Введение в теорию управления организационными системами / В.Н. Бурков, Н.А. Коргин, Д.А. Новиков. – М.: Либрокком, 2009

16. Генкин, Б.М. История проблемы, или Почему Маслоу не строил пирамиду потребностей? / Б.М. Генкин // Экономика и социология труда: Учебник для ВУЗов. – М.: НОРМА, 2007.

17. Гольдштейн, Г.Я. Стратегический инновационный менеджмент / Г.Я. Гольдштейн. – Таганрог: ТРТУ, 2002.

18. Мильнер, Б.З. Управление знаниями в инновационной экономике: учебник / Б.З. Мильнер. – М.: Экономика, 2009.

19. Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. - 3 издание. – М.: Альпина, 2007.

20. Тычинский, А.В. Адаптивные методы управления НИОКР как конкурентным фактором в условиях глобальной конкуренции / А.В. Тычинский. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2002.

21. Каткало, В.С. Эволюция теории стратегического менеджмента / В.С. Каткало. - 2 издание. - СПб.: Высшая школа менеджмента. 2008.

22. Сухов, Н.Э. Классификация инновационных проектов / Н.Э. Сухов // Инновационное развитие экономики. – 2012. - №2(8)-2012.

23. Сухов, Н.Э. Прикладная комплексная концепция управления инновационной организацией на основе современных подходов в менеджменте / Н.Э. Сухов // Социально-экономические явления и процессы. – 2014. - № 4(060).

24. Сухов, Н.Э. Моделирование стратегии организационного развития инновационного предприятия / Н.Э. Сухов // РИСК: Ресурсы. Информация. Снабжение. Инвестиции.– 2014. - № II-2014.

25. Дафт, Р.Л. «Менеджмент» / Р.Л. Дафт. - 6-е издание, 2004.

26. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 1992. – 702 с.

27. Минцберг, Г. «Структура в кулаке» / Г. Минцберг. – СПб.: Питер, 2004.

### **Дополнительная литература**

1. Бусыгин, А.В. «Менеджмент» / А.В. Бусыгин. - 2004.

2. Царский, В. «Менеджмент: просто о сложном» / В. Царский. – СПб.: Альфа-Пресс, 2004.

3. Гительман, П.Д. Преобразующий менеджмент / П.Д. Гительман.

- М.: Дело, 1999.
4. Дафт, Р.Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт. – СПб.: Питер, 2002. – 832 с.
  5. Лафта, Дж. К. Теория организации: Учеб. Пособие / Дж. К. Лафта. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2003. - 416 с.
  6. Мазур, И.И. Эффективный менеджмент / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. - М.: Высшая школа, 2003. - 555 с.
  7. Дженстер, П. «Анализ сильных и слабых сторон компании. Определение стратегических возможностей» / П. Дженстер, Д. Хасси. - 2004.
  8. Друкер, П. «Практика менеджмента» / П. Друкер. - 2003.
  9. Друкер, П. «Энциклопедия менеджмента» / П. Друкер. - 2004.
  10. Друкер, П. «Эффективное управление» / П. Друкер. - 2003.
  11. Пригожин, А.И. Методы развития организаций / А.И. Пригожин. - М.: МЦФЭР, 2003. – 850 с.

# Рабочая программа дисциплины «Корпоративный маркетинг»

## 1. Пояснительная записка

**Название дисциплины:** «Корпоративный маркетинг»

**Цель и задачи дисциплины.**

**Цель** дисциплины – на современном научно-практическом материале с использованием активных методов обучения выработать у слушателей собственный взгляд на проблемы и специфику маркетинга в российском бизнесе и готовность к более глубокому усвоению инструментов и практических методов маркетинга на последующих специализированных дисциплинах.

**Задачи** дисциплины:

- Ознакомить слушателей с основными принципами планирования маркетинга продукции предприятия.
- Сформировать понятийный аппарат в области методического обеспечения маркетинга и продаж.
- Создать у слушателей понимание принципов функционирования маркетинга и продаж на предприятии.

### **Планируемые образовательные результаты по дисциплине.**

В результате изучения дисциплины (модуля) слушатель должен:

#### **Знать**

- основную маркетинговую терминологию;
- основные принципы функционирования маркетинга на предприятии;
- порядок исполнения маркетинговых функций на предприятии;
- основные подходы к анализу поведения потребителя;
- понятия сегментации и позиционирования;
- порядок формирования товарной политики предприятия;
- обязанности менеджера по продажам;
- обязанности менеджера по продукту;
- тактические приемы маркетинга на различных этапах жизненного цикла продукта;
- методики оценки состояния факторов рынка, влияющих на выбор ценовой стратегии предприятия;
- коммерческие эффекты ценовой эластичности спроса;
- ценовые стратегии маркетинга на различных этапах жизненного цикла продукта;
- порядок формирования сбытовой политики предприятия;
- методику оценки оптимальности канала сбыта предприятия;
- методики оценки состояния факторов рынка, влияющих на выбор

ценовой стратегии предприятия;

- методику оценки торговых посредников;
- порядок формирования коммуникационной политики предприятия;
- методику взаимодействия с рекламным агентством;
- комплекс средств коммуникационной политики;
- структуру и методы формирования рекламного бюджета;
- порядок разработки бизнес-плана проекта;
- методики оценки рисков проекта;
- структуру маркетингового обоснования проекта;
- методику оценки качества плана маркетинга по продукту;
- порядок разработки маркетинговой политики предприятия и плана маркетинга по продукту;
- правила использования экспертных маркетинговых методик и моделей.

### **Уметь**

- анализировать рыночную ситуацию (мини-кейсы);
- квалифицированно и грамотно оперировать маркетинговыми терминами и понятиями;
- уметь представить свои знания в формализованном виде: использовать формулы и графики;
- использовать методы маркетинга при разработке стратегических документов предприятия;
- определять основные направления работ службы маркетинга;
- различать задачи маркетинговых и сбытовых служб;
- распределять маркетинговую информацию на предприятии;
- выявлять основные мотивы в поведении потребителя на рынке;
- применять методику отбора целевых сегментов;
- использовать матрицу позиционирования;
- оценивать факторы, влияющие на выбор товарной стратегии;
- использовать статистику продаж для анализа эффективности товарной номенклатуры (АВС-анализ);
- оценивать связность товарной номенклатуры;
- строить и анализировать матрицу ВСО;
- разрабатывать маркетинговую стратегию

### **владеть**

- способами постановки целей для ценовой политики предприятия;
- методами оценки факторов, влияющих на выбор ценовой стратегии;
- приемами типизации рынка продукции предприятия;
- подходами и методами обоснования ценовой стратегии предприятия по продукту;
- приёмами оценки факторов, влияющих на выбор сбытовой стратегии;
- подходами к выбору и обоснованию сбытовой стратегии предприятия;

- приемами разработки плана рекламной компании;
- навыками формирования бюджета рекламной компании;
- методами оценки рисков проекта;

### **Профессиональные компетенции (формируемые) и/или компетенции, подлежащие совершенствованию или трудовые функции**

- Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями (ПК-1) (Профессиональный стандарт №691, утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 06.10.2015 г.).
- Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию (ПК-2).
- Способность использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения (ПК-4).
- Способность обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями (ПК-7).
- Способность к абстрактному мышлению, анализу, синтезу (ОК-1).
- Готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения (ОК-2).
- Готовность к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала (ОК-3).
- Способность оформлять результаты исследований в форме аналитических записок, докладов и научных статей (ИК-4).
- Способность применять методы прикладных научных исследований (ИК-5).

### **Формы и методы обучения**

Занятия проводятся в формате круглого стола с преподавателем - спикером и сопровождаются обсуждениями, дискуссиями, практическими примерами, деловыми играми, имитационными упражнениями. .

Акцент обучения делается на дальнейшее практическое применение полученных знаний и использование предложенных подходов и инструментов в других дисциплинах.

### **Формы аттестации по данной дисциплине**

Оценка знаний и достижений слушателей выявляется в процессе следующих процедур:

- ✓ Аудиторный и внеаудиторный обмен мнениями в формате собеседования и представление примеров успешного применения

- изучаемых материалов.
- ✓ Активное участие в практических занятиях.
- ✓ Выполнение индивидуальных и групповых заданий.
- ✓ Использование материалов курса в написании выпускной квалификационной работы.

Аттестация по дисциплине в форме зачета является производным результатом по всем вышеперечисленным пунктам.

Зачет проводится в форме собеседования по темам учебно-тематического плана дисциплины.

Общая трудоемкость 40 академических часов

**Авторы** дисциплины: Кирсанова И.А.

## 2. Учебно-тематический план дисциплины

№	Наименование темы	Всего часов трудоемкости	в том числе			самостоятельная работа	Форма контроля
			аудиторные занятия				
			всего часов	из них			
			лекции	практические занятия			
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Функции маркетинговой службы в структуре предприятия	6	2	1	1	4	собеседование
2	Планирование маркетинга и продаж на рынке продукта	6	2	-	2	2	собеседование
3	Товарная политика предприятия	8	3	1	2	4	собеседование
4	Ценовая политика предприятия	8	4	1	3	2	собеседование
5	Сбытовая политика предприятия	8	3	1	2	4	собеседование
6	Коммуникационная политика предприятия	8	4	1	3	2	собеседование
7	План маркетинга по продукту	6	2	-	2	2	собеседование
<b>Всего</b>		<b>40</b>	<b>20</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>экзамен</b>

### **3. Содержание дисциплины «Корпоративный маркетинг»**

#### **Тема 1. Функции маркетинговой службы в структуре предприятия**

•Маркетинг - деятельность в сфере обмена. Эволюция маркетинга на предприятии.

- Место маркетинговой службы в структуре предприятия.
- Организация потоков маркетинговой информации.
- Взаимодействие маркетинга и сбыта.
- Функции маркетинговой службы.
- Аналитическая функция маркетинга.
- Товарная функция маркетинга.
- Сбытовая функция маркетинга.
- Организационная функция маркетинга.

#### **Тема 2. Планирование маркетинга и продаж на рынке продукта**

- Маркетинговая программа фирмы.
- Рыночные цели предприятия.
- Планирование маркетинга на рынке продукта.
- Анализ рыночных возможностей фирмы.
- Сегментация рынка.
- Целевые сегменты.
- Критерии отбора целевых сегментов потребителей.
- Стратегии позиционирования.
- Психологические аспекты позиционирования продукта.

#### **Тема 3. Товарная политика предприятия**

- Маркетинговая модель продукта.
- Товарная категория.
- Марочный товар.
- Идея бренда.
- Цели товарной политики.
- Влияющие факторы.
- Оптимальная товарная номенклатура.
- Методики анализа эффективности товарной номенклатуры фирмы.
- АВС-анализ.
- Выделение товаров-лидеров.
- Разработка новых продуктов.
- Задачи менеджера по управлению товаром.
- Тактические приемы продуктовых стратегий.

#### **Тема 4. Ценовая политика предприятия**

Ценовая политика. Понятие спроса в маркетинге. Кривая спроса. Коммерческие эффекты ценовой эластичности спроса. Методика

разработки ценовой политики. Типы рынков. Ценовые стратегии предприятия. Методика реакции фирмы на изменение цен конкурентов. Участие маркетологов в формировании цены на продукт.

### **Тема 5. Сбытовая политика предприятия**

•Сбытовая политика предприятия. Методика разработки сбытовой политики. Анализ влияющих факторов. Сбытовые и коммуникационные стратегии предприятия. Распределение функций в канале сбыта. Характеристики канала сбыта. Оптимальная пропускная способность канала сбыта. Торговые посредники, маркетинговая поддержка сбыта.

### **Тема 6. Коммуникационная политика предприятия**

- Коммуникационная политика фирмы.
- Цели и объекты коммуникационной политики.
- Выбор средств коммуникации в зависимости от вида продукта и рыночной ситуации.
- Реклама и стимулирование сбыта на этапах ЖЦП.
- Формирование плана и бюджета коммуникационной политики.
- Развитие лояльности к марке.
- Оценка эффективности рекламы.

### **Тема 7. План маркетинга по продукту**

Бизнес-план. Типичные ошибки составления бизнес-плана. Расчет точки безубыточности. Оценка рисков проекта. Организация планирования маркетинга на фирме. Ключевые позиции планирования маркетинга. Структура плана маркетинга. Методика оценки плана маркетинга. Организационные проблемы планирования маркетинга на предприятии.

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- Работа с лекционным материалом и материалами рекомендуемых источников литературы.
- Подготовку слушателя к текущему контролю.
- Самостоятельное изучение разделов дисциплины.

Оценивание слушателя предусмотренной формой контроля

<b>Баллы</b>	<b>Оценка</b>
86-100 баллов	5, «отлично»
70-85 баллов	4, «хорошо»
51-69 баллов	3, «удовлетворительно»
0-50 баллов	2, «неудовлетворительно»

## **4. Список литературы**



### **Основная литература**

1. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, С.Г. Жильцова. – М.: Издательство «Питер», 2012. – 366 с.
2. Дойль, П. Маркетинг, менеджмент и стратегии: Учебник / П. Дойль, Ф. Штерн. - 4-е изд. - СПб.: Издательство «Питер», 2007. – 542 с.
3. Котлер, Ф. Основы маркетинга. Краткий курс / Ф. Котлер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. - 656 с.
4. Шкардун, В.Д. Маркетинговые основы стратегического планирования / В.Д. Шкардун. - М.: издательство «Дело», 2008, - 384 с.
5. Беляев, В.И. Маркетинг: основы теории и практики: Учебник / В.И. Беляев. – М.: КНОРУС, 2005. – 672 с.

### **Дополнительная литература**

1. Анурин, В. Маркетинговые исследования потребительского рынка / В. Анурин, И. Муромкина, Е. Евтушенко. - СПб.: Издательство «Питер», 2004. - 270 с.
2. Котлер, Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг. – 2-е европ. изд. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. - 944 с.
3. Ламбен, Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Пер. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. / Ж.Ж. Ламбен. - СПб.: Издательство «Питер», 2004. 800 с.
4. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. - М.; Издательский дом «Вильямс», 2003. - 944 с.
5. Кеворков, В.В. Практикум по маркетингу: Учебное пособие / В.В. Кеворков, Д.В. Кеворков. - М.: КНОРУС, 2005. – 416 с.

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

Слушателям программы обеспечен доступ к электронным базам данных, информационным справочным и поисковым системам и иным информационным источникам библиотечно-информационного комплекса Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Аудиторный фонд, укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения (флипчарт/доска и маркеры; доска (мел или маркеры) мультимедийный проектор).

Специализированные аудитории для проведения занятий и самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой, подключённой к сети «Интернет».

# **Рабочая программа дисциплины «Оценка бизнеса и управление стоимостью компании»**

## **1. Пояснительная записка**

**Название дисциплины: «Оценка бизнеса и управление стоимостью компании»**

**Цель дисциплины:** совершенствование знаний слушателей, позволяющих характеризовать бизнес как объект оценки и выделять ключевые факторы его стоимости, систематизировать имеющиеся у слушателей знания об основах оценки бизнеса, капитала компании и долей участия в капитале, расширить практические навыки в области управления стоимостью компаний и отдельных активов для принятия обоснованных управленческих решений, направленных на повышение эффективности бизнеса.

**Задачи дисциплины:**

- освоить приемы и методы современных подходов к оценке бизнеса
- знать нормативно-правовую базу
- понимать стратегические направления оценки бизнеса
- владеть финансово-экономическим инструментарием оценки и управления компанией

**Планируемые образовательные результаты по дисциплине.**

В результате изучения дисциплины (модуля) слушатель должен:

**знать**

- принципы и стандарты оценки бизнеса, нормативно-правовую базу оценочной деятельности;
- методы финансового анализа, основные показатели финансового анализа, стоимостные показатели и стоимостные факторы, влияющие на стоимость бизнеса, инвестиций;
- основные методы и подходы к оценке стоимости предприятия, особенности оценки отдельных активов предприятия;
- новейшие методики и методы оценки и управления стоимостью бизнеса.

**Уметь**

- анализировать и интерпретировать статистические данные о финансовых процессах и явлениях, выявлять тенденции их изменения, влияние на развитие корпоративных финансов и оценочной деятельности;

- определять ключевые факторы стоимости бизнеса, итоговые показатели эффективности бизнеса;
- готовить, трансформировать и интерпретировать данные финансовой отчетности для оценки;
- анализировать и систематизировать дополнительную информацию, использовать её для оценки бизнеса;
- строить алгоритмы управления стоимостью организации;

#### **Владеть**

- методикой расчёта ключевых показателей эффективности управления стоимостью бизнеса;
- приемами формирования стратегии управления стоимостью в соответствии с функциональными стратегиями организации.

**Виды деятельности:** организационно-управленческая; предпринимательская; коммерческая; проектная

#### **Профессиональные компетенции (формируемые) и/или компетенции, подлежащие совершенствованию или трудовые функции**

- Владение методами анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде
- Способность участвовать в планировании деятельности подразделений  
Способность планировать, организовывать и координировать работу исполнителей (команды) для осуществления оценочной деятельности (Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты РФ №691 от 06.10.2015 г.).
- Способность анализировать финансовую информацию организаций, рассчитывать финансовые показатели, используя современные методы и технологии оценки стоимости и эффективности бизнеса (Профессиональный стандарт «Специалист в оценочной деятельности», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ N 539н от 4 августа 2015 г.)

#### **Формы и методы обучения**

Занятия проводятся в формате круглого стола с преподавателем - спикером и сопровождаются обсуждениями, дискуссиями, практическими примерами, деловыми играми, имитационными упражнениями. .

Акцент обучения делается на дальнейшее практическое применение полученных знаний и использование предложенных подходов и инструментов в других дисциплинах.

#### **Формы аттестации по данной дисциплине**

Оценка знаний и достижений слушателей выявляется в процессе

следующих процедур:

- ✓ Аудиторный и внеаудиторный обмен мнениями в формате собеседования и представление примеров успешного применения изучаемых материалов.
- ✓ Активное участие в практических занятиях.
- ✓ Выполнение индивидуальных и групповых заданий.
- ✓ Использование материалов курса в написании выпускной квалификационной работы.

Аттестация по дисциплине в форме зачета является производным результатом по всем вышеперечисленным пунктам.

Зачет проводится в форме собеседования по темам учебно-тематического плана дисциплины.

Общая трудоемкость 26 академических часов

**Авторы дисциплины:** Королев О.Г.

## 2. Учебно-тематический план дисциплины

№	Наименование темы (сессии)	Всего часов трудо- емко- сти	в том числе			самосто- я- тельная работа	Форма контроля
			аудиторные занятия		лекции		
			всего часо- в	из них практиче- ские занятия			
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Цели, принципы и организация оценки стоимости бизнеса. Место и роль оценки стоимости бизнеса в управлении его эффективностью	4	2	2	-	2	дискуссия
2	Информационная база оценки и управления стоимостью бизнеса: источники информации, направления и методы ее подготовки и анализа	6	4	2	2	2	дискуссия
3	Применение	8	5	1	4	3	дискуссия

	основных подходов и методов оценки стоимости предприятия (бизнеса) в управлении стоимостью						
4	Развитие методологии управления стоимостью компании на основе использования современных технологий	8	5	1	4	3	дискуссия
<b>Всего</b>		<b>26</b>	<b>16</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>зачет</b>

### **3. Содержание дисциплины «Оценка бизнеса и управление стоимостью компании»**

#### **Тема 1. Цели, принципы и организация оценки стоимости бизнеса.**

##### **Место и роль оценки стоимости бизнеса в управлении его эффективностью**

Необходимость оценки стоимости организаций в рыночной экономике. Место оценки объектов и прав собственности в современной экономике. Понятие и принципы оценки бизнеса. Субъекты и объекты оценки. Основные этапы становления профессиональной оценочной деятельности. Проблемы и тенденции развития оценочной деятельности.

Системный подход в оценке и управлении стоимостью организации (бизнеса). Понятие стоимости, ее роль в управлении бизнесом. Специфика бизнеса как объекта оценки. Стоимость – один из управляемых параметров и критерий эффективности деятельности организации, ее бизнеса.

Факторы, влияющие на стоимость бизнеса. Виды стоимости, используемые в оценке. Основные этапы управления стоимостью компании: Выявление и использование стратегических возможностей создания стоимости; оценка стоимости и результатов деятельности, корректировка целей; оценка деятельности менеджеров, вознаграждение и мотивация. Изменение стоимости организации в перспективном периоде – критерий выбора варианта стратегии и формирования планов ее реализации. Подходы к оценке бизнеса: доходный, сравнительный, затратный.

Закон РФ ФЗ-135 «Об оценочной деятельности в РФ». Федеральные стандарты оценки.

- **Тема 2. Информационная база оценки и управления стоимостью бизнеса: источники информации, направления и методы ее подготовки и анализа**

Основные требования и этапы сбора информации для оценки стоимости бизнеса. Классификация информации, необходимой для проведения оценки бизнеса. Источники внешней информации, ее систематизация и анализ.

Внутренняя информация. Организация и методы сбора внутренней информации. Направления преобразования внутренней информации. Методы корректировки, нормализации и трансформации бухгалтерской и финансовой отчетности. Нормализованный бухгалтерский баланс. Организация и методы анализа финансовой информации в оценке стоимости бизнеса. Финансовый анализ оцениваемой организации и использование его результатов в процессе оценки. Корректировка стоимости основных фондов, товарно-материальных запасов, дебиторской задолженности, финансовых активов. Инфляционная корректировка финансовой отчетности в процессе оценки. Методы финансовой математики в оценке стоимости бизнеса.

Современные информационные базы данных и программные продукты, используемые в оценке.

Роль информационных систем в управлении стоимостью бизнеса. Взаимодействие финансовых и информационных потоков в управлении бизнесом. Современные информационные базы, IT-технологии и IT-серверы для управления стоимостью бизнеса. Влияние IT-технологий на организацию и методы финансовой системы. Создание и развитие финансовых технологий на базе IT-серверов – финтех. Финтех – бизнес по оказанию финансовых услуг с помощью программного обеспечения. Главная цель финтех-стартапов – повышение эффективности финансовой системы. Блокчейн-технологии в финтехе. Влияние внедрения и развития финтеха на организацию и технологию основных этапов управления стоимостью бизнеса. Направление развития управления стоимостью бизнеса под влиянием инноваций в финтехе и IT-технологиях.

- **Тема 3. Применение основных подходов и методов оценки стоимости**

- **предприятия (бизнеса) в управлении стоимостью**

Стратегическое управление компанией на основе стоимостного подхода. Понятие бизнес- и конкурентной стратегии. История появления и развитие концепции управления стоимостью компании (VBM, Value Based Management). Понятие стейкхолдеров (заинтересованных лиц). Современные теории управления стоимостью: основные подходы и их практическое применение.

Факторы, влияющие на стоимость компании: анализ внешних и внутренних факторов. Методы анализа. PEST-анализ, анализ отрасли, анализ пяти сил Портера, SWOT-анализ.

Принципы управления стоимостью. Дерево факторов стоимости.

Рыночная стоимость компании как сумма стоимости дисконтированных будущих денежных потоков и стоимости портфеля опционов компании.

Применение доходного подхода: метод дисконтирования денежных потоков (ДДП). Методы прогнозирования переменных денежного потока.

Модель средневзвешенной стоимости капитала (WACC). Метод кумулятивного построения. Модель оценки капитальных активов (CAPM).

Особенности определения ставки дисконтирования на растущих рынках капитала.

Применение сравнительного подхода: как управлять стоимостью компании по мультипликаторам. Требования к базам мультипликаторов.

- **Тема 4. Развитие методологии управления стоимостью компании на основе использования современных технологий**

- Оценка стоимости предприятия (бизнеса) на основе экономической прибыли. Необходимые корректировки к данным отчетности для выявления величины экономической прибыли.

Экономическая добавленная стоимость (EVA) как развитие концепции экономической прибыли. Модели определения EVA. Факторы создания EVA. Использование EVA для оценки и управления стоимостью компании. Преимущества и недостатки EVA.

Экономическое содержание и сфера применения показателя акционерной добавленной стоимости (SVA). Использование SVA для управления стоимостью компании. Преимущества и недостатки SVA.

Экономическое содержание и сфера применения показателя рыночной добавленной стоимости (MVA). Использование MVA для управления стоимостью компании. Преимущества и недостатки MVA.

Экономическое содержание и сфера применения показателя денежной добавленной стоимости (CVA). Использование CVA для управления стоимостью компании. Преимущества и недостатки CVA.

Экономическое содержание и сфера применения показателя чистой добавленной стоимости (NVA). Использование NVA для управления стоимостью компании. Преимущества и недостатки NVA.

Понятие реального опциона. Этапы развития концепции реальных опционов. Определение цены опциона. Биноминальная модель. Модель Блэка-Шоулза (Black-Scholes). Метод Монте-Карло. Модель PWERM и реальные опционы. Другие модели. Оценка стоимости предприятия (бизнеса) на основе метода реальных опционов. Критерии выбора и специфика применения российскими компаниями.

Поведенческие финансы в управлении стоимостью компании.

Финансовые технологии в управлении стоимостью. Особенности оценки стоимости российских и зарубежных финтех – компаний и проектов.

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- Работа с лекционным материалом и материалами рекомендуемых источников литературы.

- Подготовку слушателя к текущему контролю.
- Самостоятельное изучение разделов дисциплины.

Оценивание слушателя предусмотренной формой контроля

Баллы	Оценка
86-100 баллов	5, «отлично»
70-85 баллов	4, «хорошо»
51-69 баллов	3, «удовлетворительно»
0-50 баллов	2, «неудовлетворительно»

#### 4. Список литературы

1. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)"
2. Федеральный закон от 29.07.1998 N 135-ФЗ "Об оценочной деятельности в Российской Федерации"
3. Приказ Минэкономразвития России от 20.05.2015 N 297 "Об утверждении Федерального стандарта оценки "Общие понятия оценки, подходы и требования к проведению оценки (ФСО N 1)"
4. Приказ Минэкономразвития России от 20.05.2015 N 298 "Об утверждении Федерального стандарта оценки "Цель оценки и виды стоимости (ФСО N 2)"

##### Основная литература:

1. Дамодаран А. Инвестиционная оценка: Инструменты и методы оценки любых активов [Электронный ресурс]: пер. с англ. / А. Дамодаран. – 9-е изд., перераб. и доп. – Москва: Альпина Паблишер, 2016. – Режим доступа: <http://znanium.com/go.php?id=912796> .
2. Оценка стоимости бизнеса : учеб. для студентов вузов, обуч. по напр. "Экономика" (квалиф. "бакалавр" и "магистр") / М.А. Эскиндаров [и др.] ; под ред. М.А. Эскиндарова, М.А. Федотовой; Финуниверситет. — 2-е изд., стер. — Москва : Кнорус, 2016.

##### Дополнительная литература:

1. Гусев А.А. Стоимость бизнеса в системе стратегических управленческих решений [Электронный ресурс] : монография / А.А. Гусев. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2017. — Режим доступа: <http://znanium.com/go.php?id=908345>.
2. Козырь Ю.В. Стоимость компании: оценка и управленческие решения. – Москва: АЛЬФА-ПРЕСС, 2009.
3. Корпоративные финансы. Руководство к изучению курса : учеб. пособие для студентов вузов, обуч. по напр. подгот. "Экономика" / отв. ред. И.В. Ивашковская; ГУ-ВШЭ. – Москва : ИД ГУ-ВШЭ, 2008.



4. Коупленд Т. Стоимость компаний: Оценка и управление : пер. с англ. / Т. Коупленд, Т. Коллер, Д. Муррин.— 3-е изд. — Москва : Олимп-Бизнес, 2008.

5. Оценка бизнеса: учебник / под ред. А.Г. Грязновой, М.А. Федотовой; Финансовая акад. при Правительстве РФ.— 2-е изд., перераб. и доп.— Москва: Финансы и статистика, 2009.

6. Рутгайзер В.М. Оценка стоимости бизнеса : учеб. пособие для студентов, обуч. по спец. "Финансы и кредит" / Финансовая акад. при Правительстве РФ.— Москва : Маросейка : Омега-Л, 2007.

7. Лукаевич И.Я. Инвестиции [Электронный ресурс]: учеб. для студентов вузов, обуч. по напр. подгот. «Экономика».— Москва : Вуз. учебник : ИНФРА-М, 2017. – Режим доступа: <http://znanium.com/go.php?id=614951>.

8. Хитчнер Дж. Р. Оценка бизнеса: организация работы и оформление письменного отчета: пер. с англ. / Дж. Р. Хитчнер ; под ред. В.М. Рутгайзера. – Москва : Маросейка, 2009.

9. Хитчнер Дж. Р. Три подхода к оценке стоимости бизнеса: пер. с англ. / под ред. В.М. Рутгайзера – Москва : Маросейка, 2008.

**Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины:**

1. <http://www.economy.gov.ru> – официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации

2. <http://www.rvc.ru> – официальный сайт государственного фонда фондов и институт развития АО «РВК»

3. <http://www.gks.ru> – официальный сайт Федеральной службы государственной статистики (Росстат)

4. <http://www.consultant.ru> – официальный сайт Консультант плюс

5. <http://www.raexpert.ru> – Рейтинговое агентство Эксперт

6. <http://finance.yahoo.com/>

7. [www.damodaran.com](http://www.damodaran.com)

8. [www.vedomosti.ru](http://www.vedomosti.ru),

9. [www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru),

10. [www.rbc.ru](http://www.rbc.ru)

11. [www.appraiser.ru/](http://www.appraiser.ru/)

12. [www.ocenchik.ru/](http://www.ocenchik.ru/)

13. База данных финансовой информации Amadeus Bureau van Dijk [Официальный сайт]. URL: <https://amadeus.bvdinfo.com/version-2013617/home.serv?product=amadeusneo>.

14. СПАРК - Система профессионального анализа рынков и компаний. [Официальный сайт]. URL: <http://www.spark-interfax.ru>

15. Thomson Research. [Официальный сайт]. URL: <http://research.thomsonib.com/>.

16. Информационная система Bloomberg [Официальный сайт]. URL: <http://www.bloomberg.com>.

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

Слушателям программы обеспечен доступ к электронным базам данных, информационным справочным и поисковым системам и иным информационным источникам библиотечно-информационного комплекса Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Аудиторный фонд, укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения (флипчарт/доска и маркеры; доска (мел или маркеры) мультимедийный проектор).

Специализированные аудитории для проведения занятий и самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой, подключённой к сети «Интернет».

# Рабочая программа дисциплины «Финансовый учет»

## 1. Пояснительная записка

**Название дисциплины:** «Финансовый учет»

**Цель и задачи** дисциплины.

**Цель** дисциплины – на современном научно-практическом материале с использованием активных методов обучения формирование у слушателей теоретических знаний и практических навыков по методологии и организации бухгалтерского финансового учета.

**Задачи** дисциплины:

- формирование знаний о содержании финансового бухгалтерского учёта, его принципах, основанных на исторических традициях и современных тенденциях развития учетной науки;
- ознакомление с организационно-методологическими основами финансового учета в хозяйствующих субъектах;
- изучение методологии учета объектов бухгалтерского и получение информации необходимой для составления бухгалтерской отчетности;
- подготовка и представление финансовой информации, бухгалтерской отчетности, удовлетворяющей требованиям внутренних и внешних пользователей;
- использование информации финансового бухгалтерского учета для принятия соответствующих профессиональных решений с целью оценки эффективности деятельности хозяйствующего субъекта.

**Планируемые образовательные результаты по дисциплине.**

В результате изучения дисциплины (модуля) слушатель должен:

**знать**

- знать теоретические и методические основы построения системы финансового учета и отчетности;
- знать основы формирования учетной информации в рамках финансового учета;
- знать основные методы и этапы построения системы финансового бухгалтерского учета;
- знать основные методы обоснования управленческих решений на основе данных финансового учета и отчетности.

**уметь**

- квалифицированно и грамотно оперировать экономическими терминами и понятиями при построении системы финансового учета и отчетности;
- методически грамотно строить организационную систему финансового учета и отчетности;

**владеть**

- навыками анализа информации финансового учета и

отчетности в системе управления предприятием;

- навыками обоснования управленческих решений на основе использования данных финансового учета и отчетности.

**Виды деятельности:** организационно-управленческая; предпринимательская; коммерческая; проектная

**Профессиональные компетенции (формируемые) и/или компетенции, подлежащие совершенствованию или трудовые функции**  
Способность составлять и анализировать финансовую, бухгалтерскую, статистическую отчетность с учетом международных стандартов и использовать их результаты для принятия управленческих решений (Профессиональный стандарт «Бухгалтер», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты N 1061н от 22 декабря 2014 г.)

### **Формы и методы обучения**

Занятия проводятся в формате круглого стола с преподавателем - спикером и сопровождаются обсуждениями, дискуссиями, практическими примерами, деловыми играми, имитационными упражнениями. .

Акцент обучения делается на дальнейшее практическое применение полученных знаний и использование предложенных подходов и инструментов в других дисциплинах.

### **Формы аттестации по данной дисциплине**

Оценка знаний и достижений слушателей выявляется в процессе следующих процедур:

- ✓ Аудиторный и внеаудиторный обмен мнениями в формате собеседования и представление примеров успешного применения изучаемых материалов.
- ✓ Активное участие в практических занятиях.
- ✓ Выполнение индивидуальных и групповых заданий.
- ✓ Использование материалов курса в написании выпускной квалификационной работы.

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и аттестации приведен в приложении к программе.

Аттестация по дисциплине в форме экзамена является производным результатом по всем вышеперечисленным пунктам.

Общая трудоемкость 40 академических часов

**Авторы дисциплины:** Соколова Г.Н.

## 2. Учебно-тематический план дисциплины

№	Наименование темы (сессии)	Всего часов трудо- емкости	в том числе			самосто- я- тельная работа	Форма контроля
			аудиторные занятия		лекции		
			всего часо- в	из них практиче- ские занятия			
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Виды учета. Понятие финансового учета	8	4	2	2	4	собеседован- ие
2	Теоретические и методические основы построения и функционирования системы финансового учета	8	4	2	2	4	собеседован- ие
3	Счета финансового учета. Двойная запись	8	4	2	2	4	собеседован- ие
4	Основные формы финансовой отчетности	8	4	2	2	4	собеседован- ие
5	Организация системы финансового учета	8	4	2	2	4	собеседован- ие
<b>Всего</b>		<b>40</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>экзамен</b>

## 3. Содержание дисциплины «Финансовый учет»

### Тема 1. Виды учета. Понятие финансового учета.

Основные источники информации, используемые в управлении компанией. Виды учета. Понятие о бухгалтерском учете, его роли и значении в системе управления. Понятия финансового, управленческого и налогового учета. Основные показатели, формируемые в финансовом, управленческом и налоговом учете.

### Тема 2. Теоретические и методические основы построения и функционирования системы финансового учета.

Требования, предъявляемые к финансовому учету. Основные принципы организации финансового учета.

Регулирование финансового учета. Различия принципов ведения финансового учета и финансовой отчетности в разных странах, проблемы их гармонизации. Международные и национальные стандарты бухгалтерского учета. Основные организации, регулирующие вопросы организации бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности на международном и региональных уровнях. Основные нормативные документы РФ по бухгалтерскому (финансовому) учету.

### **Тема 3. Счета финансового учета. Двойная запись.**

Счета финансового учета, их строение и назначение. Хронологическая и систематическая запись. Корреспонденция счетов. Счета синтетического и аналитического учета, их назначение и взаимосвязь. Субсчета. Натуральные измерители в аналитическом учете. Обобщение данных текущего бухгалтерского учета. Оборотные и сальдовые ведомости. Сверка данных синтетического и аналитического учета.

Классификация счетов по назначению и структуре. Характеристика операционных, регулирующих, сопоставляющих, финансово-результатных счетов. Классификация счетов по экономическому содержанию. План счетов бухгалтерского учета, балансовые счета, их назначение.

### **Тема 4. Основные формы финансовой отчетности.**

Бухгалтерский баланс предприятия. Метод балансового обобщения информации об имуществе и обязательствах. Актив и пассив бухгалтерского баланса. Виды балансов. Изменения под влиянием хозяйственных операций имущественного состояния, обязательств и капитала.

Отчет о прибылях и убытках. Основные виды доходов и расходов предприятия. Система показателей прибыли. Взаимосвязь бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках.

Отчет о движении денежных средств. Классификация видов деятельности предприятия, понятия текущей, инвестиционной и финансовой деятельности.

Составление форм финансовой отчетности предприятия на основе данных об остатках счетов на начало отчетного периода и хозяйственных операциях за отчетный период. Обсуждение взаимосвязи показателей основных форм финансовой отчетности на основе решения сквозного практического задания (кейса) по построению форм финансовой отчетности.

### **Тема 5. Организация системы финансового учета.**

Принципы организации системы финансового учета на предприятии. Проблемы и сложности организации системы финансового учета. Автоматизация системы финансового учета. Характеристика основных программных продуктов по автоматизации финансового учета.

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- Работа с лекционным материалом и материалами рекомендуемых источников литературы.
- Подготовку слушателя к текущему контролю.
- Самостоятельное изучение разделов дисциплины.

Оценивание слушателя предусмотренной формой контроля

Баллы	Оценка
86-100 баллов	5, «отлично»
70-85 баллов	4, «хорошо»
51-69 баллов	3, «удовлетворительно»
0-50 баллов	2, «неудовлетворительно»

#### 4. Список литературы

##### Основная литература

1. О бухгалтерском учете: федер. закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ (ред. от 23.05.2016): [Электронный ресурс] // СПС «КонсультантПлюс»: Законодательство: Версия Проф. – Режим доступа: [http:// www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) .
2. Погорелова, М.Я. Бухгалтерский (финансовый) учет: Теория и практика: Учебное пособие / М.Я. Погорелова - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 331 с.
3. Бабаев, Ю.А. Бухгалтерский финансовый учет: Учебник / Ю.А. Бабаев, А.М. Петров и др.; Под ред. Ю.А. Бабаева - 5-е изд., перераб. и доп. - М.: Вузов. учеб.: НИЦ ИНФРА-М, 2015.
4. Берман, К. Финансы для нефинансовых менеджеров: как понимать цифры финансовых отчетов (Financial Intelligence: A Manager's Guide to Knowing What the Numbers Really Mean) / К. Берман, Д. Найт, Д. Кейз. Пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2016. – 256 с.

##### Дополнительная литература

1. Хорнгрен, Ч.Т. Управленческий учет / Ч.Т. Хорнгрен, Дж. Фостер, Ш. Датар; Пер. с англ. - 10-е изд. - СПб.: Питер, 2007. – 1008 с.
2. Кондраков, Н.П. Бухгалтерский (финансовый, управленческий) учет: Учебник для вузов / Н.П. Кондраков. - М.: ТК Велби. Изд-во Проспект, 2009. – 448 с.
3. Керимов, В. Э. Бухгалтерский финансовый учет: учебник / В. Э. Керимов. - 6-е изд. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. - 688 с.
4. Петров, А.М. Финансовый учет и отчетность: Учебник / А.М. Петров, Л.А. Мельникова, И.А. Савин. Под ред. А.М. Петрова. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 480 с.

#### Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Слушателям программы обеспечен доступ к электронным базам данных, информационным справочным и поисковым системам и иным информационным источникам библиотечно-информационного комплекса Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Аудиторный фонд, укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения (флипчарт/доска и маркеры; доска (мел или маркеры) мультимедийный проектор).

Специализированные аудитории для проведения занятий и самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой, подключённой к сети «Интернет».

# **Рабочая программа дисциплины «Управленческий учет»**

## **1. Пояснительная записка**

**Название дисциплины:** «Управленческий учет»

**Цель и задачи дисциплины.**

**Цель** дисциплины – на современном научно-практическом материале с использованием активных методов обучения изучение основ теоретического аппарата управленческого учета и возможностей его практического применения при разработке управленческих решений хозяйственной деятельностью организаций в условиях рыночной экономики.

Курс ориентирован на раскрытие взаимосвязи теории и практики при решении конкретных задач финансово-хозяйственной деятельности компании. Особое внимание уделяется адаптации теоретических концепций к особенностям современной отечественной практики управленческого учета.

**Задачи** дисциплины:

- Научить понимать и применять терминологию управленческого учета и отчетности.
- Освоить методические подходы к построению системы управленческого учета на предприятии.
- Освоить методические основы построения основных форм управленческой отчетности.
- Изучить практические вопросы использования данных управленческого учета и отчетности в системе управления предприятием.

**Планируемые образовательные результаты по дисциплине.**

В результате изучения дисциплины (модуля) слушатель должен:

**Знать**

- теоретические и методические основы построения системы управленческого учета и отчетности;
- основные методы и этапы построения системы управленческого учета;
- основные методы обоснования управленческих решений на основе данных управленческого учета и отчетности.

**Уметь**

- квалифицированно и грамотно оперировать экономическими терминами и понятиями при построении системы управленческого учета и отчетности;
- методически грамотно строить организационную систему управленческого учета и отчетности;

**владеть**

- методами анализа информации управленческого учета и отчетности в



системе управления предприятием;

- приемами обоснования управленческих решений на основе использования данных управленческого учета и отчетности.

**Виды деятельности:** организационно-управленческая; предпринимательская; коммерческая; проектная

**Профессиональные компетенции (формируемые) и/или компетенции, подлежащие совершенствованию или трудовые функции**

Способность составлять и анализировать финансовую, бухгалтерскую, статистическую отчетность с учетом международных стандартов и использовать их результаты для принятия управленческих решений (Профессиональный стандарт «Бухгалтер», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты N 1061н от 22 декабря 2014 г.)

**Формы и методы обучения**

Занятия проводятся в формате круглого стола с преподавателем - спикером и сопровождаются обсуждениями, дискуссиями, практическими примерами, деловыми играми, имитационными упражнениями. .

Акцент обучения делается на дальнейшее практическое применение полученных знаний и использование предложенных подходов и инструментов в других дисциплинах.

**Формы аттестации по данной дисциплине**

Оценка знаний и достижений слушателей выявляется в процессе следующих процедур:

- ✓ Аудиторный и внеаудиторный обмен мнениями в формате собеседования и представление примеров успешного применения изучаемых материалов.
- ✓ Активное участие в практических занятиях.
- ✓ Выполнение индивидуальных и групповых заданий.
- ✓ Использование материалов курса в написании выпускной квалификационной работы.

Аттестация по дисциплине в форме зачета является производным результатом по всем вышеперечисленным пунктам.

Зачет проводится в форме собеседования по темам учебно-тематического плана дисциплины.

Общая трудоемкость 36 академических часов

**Авторы дисциплины:** Соколова Г.Н.

## 2. Учебно-тематический план дисциплины

№	Наименование темы	Всего часов трудоемкости	в том числе			самостоятельная работа	Форма контроля
			аудиторные занятия				
			всего часов	из них			
лекции	практические занятия						
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Понятие управленческого учета	6	1	1	-	5	собеседование
2	Классификация затрат	8	3	1	2	5	собеседование
3	Калькуляция себестоимости и системы учета затрат	8	3	1	2	5	собеседование
4	Анализ взаимосвязи объема продаж, затрат и финансовых результатов (Анализ безубыточности, <i>CVP-analysis</i> ).	9	4	2	2	5	собеседование
5	Бюджетирование как элемент системы управленческого учета	6	3	1	2	3	собеседование
6	Организация системы управленческого учета	4	2	-	2	2	собеседование
<b>Всего</b>		<b>36</b>	<b>16</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>зачет</b>

## 3. Содержание дисциплины «Управленческий учет»

### Тема 1. Понятие управленческого учета

- Сущность и цели управленческого учета.
- Сравнительная характеристика управленческого и финансового учета.
- Современные трактовки содержания и функций системы управленческого учета как информационной базы принятия управленческих решений.
- Задачи построения и функционирования системы управленческого учета и отчетности.
- Место системы управленческого учета в общей системе учета на предприятии.

## **Тема 2. Классификация затрат**

- Затраты как основной объект изучения управленческого учета.
- Понятия «затраты», «расходы», «издержки».
- Классификация затрат по различным критериям в зависимости от задач управления.
- Элементы производственных затрат.
- Затраты на продукт и расходы периода.
- Поведение затрат.
- Понятия «место возникновения затрат», «носитель затрат», «объект затрат», «центр затрат».
- Организационные основы построения системы управленческого учета затрат.

## **Тема 3. Калькуляция себестоимости и системы учета затрат**

- Понятия «себестоимость произведенной (готовой) продукции», понятие «себестоимость проданной продукции».
- Методы калькуляции себестоимости.
- Калькуляция накладных затрат.
- Калькуляция затрат по видам деятельности.
- Система учета полных затрат и система учета переменных затрат (система «директ-костинг»).
- Затраты, включаемые в себестоимость продукции в системе «директ-костинг».
- Определение маржинальной прибыли.
- Порядок расчета прибыли в системе учета полных затрат и при маргинальном подходе.
- Реализация системы «директ-костинг» в действующем Плана счетов бухгалтерского учета.
- Нормативный учет затрат (система «стандарт-кост») как инструмент учета, планирования и контроля затрат.
- Понятие нормативных затрат.
- Принципы, организация и порядок расчета нормативных затрат.
- Преимущества использования системы стандартности «Анализ отклонений как средство контроля затрат. Регистрация отклонений в учетных регистрах.

## **Тема 4. Анализ взаимосвязи объема продаж, затрат и финансовых результатов (Анализ безубыточности, *CUP-analysis*).**

- Допущения анализа взаимосвязи объема продаж, затрат и финансовых результатов.
- Расчет точки безубыточности предприятия, анализ безубыточности при планировании прибыли предприятия.
- Анализ взаимосвязи объема продаж, затрат и финансовых результатов в рамках маргинальной концепции.
- Снятие допущений анализа взаимосвязи объема продаж, затрат и

финансовых результатов при его практическом использовании.

- Понятие «маржинальной прибыли».

- Аналитические управленческие показатели, основанные на расчете маржинальной прибыли - методика расчета, экономический смысл показателей.

- Использование анализа взаимосвязи объема продаж, затрат и финансовых результатов, маржинального подхода в обосновании управленческих решений.

### **Тема 5. Бюджетирование как элемент системы управленческого учета**

- Бюджетирование как система планирования и контроля затрат.

- Основные элементы системы бюджетирования.

- Функции бюджета.

- Бюджет как ключевой элемент системы внутрифирменного контроля.

- Взаимосвязь бюджетирования и нормативного метода учета затрат (системы «стандарт-кост»).

- Бюджет и стратегический менеджмент.

- Методические основы построения и функционирования системы бюджетирования.

- Регламент бюджетирования.

- Взаимосвязь результатов анализа выполнения бюджетов и системы мотивации персонала.

- Анализ структуры и содержания основных форм бюджетов производственных и торговых компаний. Их основные недостатки.

### **Тема 6. Организация системы управленческого учета**

- Принципы организации системы управленческого учета на предприятии.

- Децентрализация управления и система учета по центрам ответственности.

- Управленческий учет по сегментам деятельности предприятия.

- Проблемы организации системы управленческого учета.

- Автоматизация системы управленческого учета.

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- Работа с лекционным материалом и материалами рекомендуемых источников литературы.

- Подготовку слушателя к текущему контролю.

- Самостоятельное изучение разделов дисциплины.

## Оценивание слушателя предусмотренной формой контроля

Баллы	Оценка
86-100 баллов	5, «отлично»
70-85 баллов	4, «хорошо»
51-69 баллов	3, «удовлетворительно»
0-50 баллов	2, «неудовлетворительно»

### 4. Список литературы

#### Основная литература

1. Хорват, П. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / П. Хорват. - Пер. с нем. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. – 273 с.
2. Этрилл, П., Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов / П. Этрилл, Э. Маклейни. - Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 648 с.
3. Киран, У. Ключевые показатели менеджмента: полное руководство по работе с критическими числами, управляющими вашим бизнесом / У. Киран. - Пер. с англ. - 4-е изд. – М.: Companion Group, 2012. - 400 с.
4. Соколов, Я.В. Бухгалтерский учет для руководителя: Учеб. - практ. пособие / Я.В. Соколов, М.Л. Пятов. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008. – 320 с.

#### Дополнительная литература

1. Хорнгрен, Ч.Т. Управленческий учет / Ч.Т. Хорнгрен, Дж. Фостер, Ш. Датар. - Пер. с англ. - 10-е изд. - СПб.: Питер, 2007. – 1008 с.
2. Шеремет, А.Д. Управленческий учет: Учебное пособие / Под ред. А.Д. Шеремета. - М.: ИД ФБК- ПРЕСС, 2004. 512 с.
3. Брег, С. Настольная книга финансового директора / С. Брег. - Пер. с англ. - 3-е изд. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 525 с.

### Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Слушателям программы обеспечен доступ к электронным базам данных, информационным справочным и поисковым системам и иным информационным источникам библиотечно-информационного комплекса Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Аудиторный фонд, укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения (флипчарт/доска и маркеры; доска (мел или маркеры) мультимедийный проектор).

Специализированные аудитории для проведения занятий и самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой, подключённой к сети «Интернет».

# Рабочая программа дисциплины «Налоги и налогообложение»

## 1. Пояснительная записка

**Название дисциплины:** «Налоги и налогообложение»

**Цель и задачи дисциплины.**

**Цель** дисциплины – на современном научно-практическом материале с использованием активных методов обучения сформировать у слушателей теоретические представления о налоговой системе Российской Федерации и практические навыки налогообложения юридических и физических лиц.

**Задачи** дисциплины:

- изучение теоретических основ налогообложения, налоговой политики и налогового регулирования Российской Федерации;
- анализ подходов к налогообложению юридических и физических лиц в Российской Федерации;
- изучение прав, обязанностей и ответственности налоговых органов и налогоплательщиков в российской системе налогового контроля.

**Планируемые образовательные результаты по дисциплине.**

В результате изучения дисциплины (модуля) слушатель должен:

**знать**

- какова сущность налогов, сборов и налоговой системы;
- какая налоговая система существует на территории Российской Федерации;
- каковы основные направления налоговой реформы на современном этапе развития российской экономики;
- каким образом государство осуществляет стимулирование тех или иных видов бизнеса через налоговую систему;
- какие основные налоги уплачивают юридические лица на территории Российской Федерации;
- какие налоги должны уплачивать граждане РФ;
- каковы права и обязанности налоговых органов в системе налогового контроля Российской Федерации;
- каковы права и обязанности налогоплательщиков Российской Федерации;
- какие санкции предусмотрены за совершение налоговых правонарушений.

**Уметь**

- рассчитывать прирост денежной массы с учетом эффекта мультипликатора;
- квалифицированно и грамотно оперировать терминами и понятиями;

## **владеть**

- навыками анализа небольших экономических ситуаций (мини-кейсы);
- навыками представить свои знания в формализованном виде.

**Виды деятельности:** организационно-управленческая; предпринимательская; коммерческая; проектная

## **Профессиональные компетенции (формируемые) и/или компетенции, подлежащие совершенствованию или трудовые функции**

Способность составлять и анализировать финансовую, бухгалтерскую, статистическую отчетность с учетом международных стандартов и использовать их результаты для принятия управленческих решений (Профессиональный стандарт «Бухгалтер», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты N 1061н от 22 декабря 2014 г.)

## **Формы и методы обучения**

Занятия проводятся в формате круглого стола с преподавателем - спикером и сопровождаются обсуждениями, дискуссиями, практическими примерами, деловыми играми, имитационными упражнениями. .

Акцент обучения делается на дальнейшее практическое применение полученных знаний и использование предложенных подходов и инструментов в других дисциплинах.

## **Формы аттестации по данной дисциплине**

Оценка знаний и достижений слушателей выявляется в процессе следующих процедур:

- ✓ Аудиторный и внеаудиторный обмен мнениями в формате собеседования и представление примеров успешного применения изучаемых материалов.
- ✓ Активное участие в практических занятиях.
- ✓ Выполнение индивидуальных и групповых заданий.
- ✓ Использование материалов курса в написании выпускной квалификационной работы.

Аттестация по дисциплине в форме зачета является производным результатом по всем вышеперечисленным пунктам.

Зачет проводится в форме собеседования по темам учебно-тематического плана дисциплины.

Общая трудоемкость 36 академических часов

**Авторы** дисциплины: Соколова Г.Н.

## 2. Учебно-тематический план дисциплины

№	Наименование темы .	Всего часов трудо- емко- сти	в том числе				самостоя- - тельная работа	Форма контроля	
			аудиторные занятия			лекции			практиче- ские занятия
			всего часо- в	из них					
1	2	3	4	5	6	7	8		
1	Основы налогообложения в Российской Федерации	12	4	2	2	8	собеседован- ие		
2	Налогообложение юридических и физических лиц	14	6	2	4	8	собеседован- ие		
3	Специальные налоговые режимы	10	6	2	4	4	собеседован- ие		
<b>Всего</b>		<b>36</b>	<b>16</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>зачет</b>		

## 3. Содержание дисциплины «Налоги и налогообложение»

### Тема 1. Основы налогообложения в Российской Федерации

Рассмотреть основы налогообложения в РФ и осветить принципы налогообложения в РФ. Изучить права и обязанности субъектов налоговых отношений. Изучить нормативные правовые акты о налогах и сборах, основные принципы налогообложения, в т.ч. общие условия установления налогов и сборов; виды налогов и компетенция органов государственной власти в сфере налогообложения в Российской Федерации.

Налоговые органы: их права и обязанности. Таможенные органы. Органы государственных внебюджетных фондов. Исполнение обязанности по уплате налогов и сборов по уплате налогов. Налоговый кредит; инвестиционный налоговый кредит. Учет налогоплательщиков; идентификационный номер налогоплательщика. Налоговые проверки. Налоговая тайна.

### Тема 2. Налогообложение юридических и физических лиц

Принципы формирования основных налогов налоговой системы РФ: НДС; налог на прибыль; налог на имущество НДФЛ. Методология расчетов налогов.

### Тема 3. Специальные налоговые режимы

Понятие и сущность специальных налоговых режимов; упрощенная система налогообложения; система налогообложения для сельскохозяйственных товаропроизводителей; методика расчета налоговой нагрузки. Расчет и заполнение налоговых деклараций



Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- Работа с лекционным материалом и материалами рекомендуемых источников литературы.
- Подготовку слушателя к текущему контролю.
- Самостоятельное изучение разделов дисциплины.

Оценивание слушателя предусмотренной формой контроля

Баллы	Оценка
86-100 баллов	5, «отлично»
70-85 баллов	4, «хорошо»
51-69 баллов	3, «удовлетворительно»
0-50 баллов	2, «неудовлетворительно»

#### 4. Список литературы

##### Основная литература

1. Налоговый Кодекс Российской Федерации [федер. закон: принят Гос. Думой 19 июля 2000 г.: [Электронный ресурс] // СПС «КонсультантПлюс»: Законодательство: Версия Проф. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> .

2. Черник, Д.Г. Налоги и налогообложение: Учебник / Под редакцией Д.Г. Черника. – М.: Юрайт, 2013. – 367 с.

##### Дополнительная литература

1. Александров, И. М. Налоги и налогообложение: Учебник / И. М. Александров. - 10-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2009. - 228 с.

2. Молчанов, С.С. Налоги. Расчет и оптимизация: Учебник / С.С. Молчанов. – 6-е изд., перераб. и доп. - СПб.: Питер, 2014. – 544 с.

3. Евстигнеев, Е.Н. Налоги и налогообложение: Учебное пособие / Е.Н. Евстигнеев. – 6-е изд. – СПб.: Питер, 2009. - 320 с.

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

Слушателям программы обеспечен доступ к электронным базам данных, информационным справочным и поисковым системам и иным информационным источникам библиотечно-информационного комплекса Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Аудиторный фонд, укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения (флипчарт/доска и маркеры; доска (мел или маркеры) мультимедийный проектор).

Специализированные аудитории для проведения занятий и самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой, подключённой к сети «Интернет».

# **Рабочая программа дисциплины «Долгосрочное и краткосрочное финансовое планирование»**

## **1. Пояснительная записка**

**Название дисциплины:** «Долгосрочное и краткосрочное финансовое планирование»

**Цель дисциплины:**

Расширение теоретических знаний слушателей о формировании долгосрочной и краткосрочной финансовой политики организации, углубление практических аналитических навыков принятия долгосрочных и краткосрочных финансовых решений, дальнейшее развитие системы ключевых компетенций, обеспечивающих профессиональную деятельность в области финансового планирования организации, укрепление и расширение теоретико-практических основ овладения навыками по анализу, разработке и оценке эффективности финансовых планов развития коммерческой организации.

**Задачи дисциплины:**

- освоить основные направления долгосрочной и краткосрочной финансовой политики организации;
- научиться планировать основные показатели финансовой деятельности;
- применять современные методы анализа, прогнозирования и бюджетирования на практике.

### **Планируемые образовательные результаты по дисциплине.**

В результате изучения дисциплины (модуля) слушатель должен:

**Знать:**

- методологические основы управления финансовой деятельностью предприятий в рыночной экономике;
- принципы разработки и реализации финансовой стратегии и финансовой политики организации;
- основные подходы к планированию и прогнозированию финансовых показателей организации, методы и финансовые инструменты для снижения финансовых рисков;
- виды финансовых планов и бюджетов хозяйствующего субъекта и способы их разработки и контроля выполнения;
- основные методы планирования и прогнозирования в управлении организации.

**уметь:**

- разрабатывать и обосновывать планы с учетом нормативно-правовых, ресурсных, административных и иных ограничений;
- применять современные методы анализа, планирования и прогнозирования в управлении финансовой деятельностью организации;

#### **владеть**

- навыками организации системы финансового планирования и прогнозирования в организации и распределения функций между участниками;
- приемами оценки на основе финансового плана финансовой результативности операционной, финансовой и инвестиционной деятельности хозяйствующего субъекта, перспективы развития и возможные последствия.

**Виды деятельности:** организационно-управленческая; предпринимательская; коммерческая; проектная

#### **Профессиональные компетенции (формируемые) и/или компетенции, подлежащие совершенствованию или трудовые функции**

Способность составлять и анализировать финансовую, бухгалтерскую, статистическую отчетность с учетом международных стандартов и использовать их результаты для принятия управленческих решений (Профессиональный стандарт «Бухгалтер», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты N 1061н от 22 декабря 2014 г.)

Способность оценивать финансово-экономические показатели деятельности хозяйствующих субъектов (Профессиональный стандарт «Специалист в оценочной деятельности», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ N 539н от 4 августа 2015 г.)

#### **Формы и методы обучения**

Занятия проводятся в формате круглого стола с преподавателем - спикером и сопровождаются обсуждениями, дискуссиями, практическими примерами, деловыми играми, имитационными упражнениями. .

Акцент обучения делается на дальнейшее практическое применение полученных знаний и использование предложенных подходов и инструментов в других дисциплинах.

#### **Формы аттестации по данной дисциплине**

Оценка знаний и достижений слушателей выявляется в процессе следующих процедур:

- ✓ Аудиторный и внеаудиторный обмен мнениями в формате собеседования и представление примеров успешного применения изучаемых материалов.
- ✓ Активное участие в практических занятиях.
- ✓ Выполнение индивидуальных и групповых заданий.
- ✓ Использование материалов курса в написании выпускной квалификационной работы.

Аттестация по дисциплине в форме зачета является производным результатом по всем вышеперечисленным пунктам.

Зачет проводится в форме собеседования по темам учебно-тематического плана дисциплины.

Общая трудоемкость 20 академических часов

**Авторы дисциплины:** Королев О.Г.

## 2. Учебно-тематический план дисциплины

№	Наименование темы (сессии)	Всего часов трудоемкости	в том числе			самостоятельная работа	Форма контроля
			аудиторные занятия		лекции		
			всего часов	из них			
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Сущность, цели и задачи финансового планирования деятельности компании. Организация системы финансового планирования	4	2	1	1	2	дискуссия
2	Принципы и содержание долгосрочного финансового планирования	8	4	2	2	4	дискуссия
3	Содержание и особенности краткосрочного финансового планирования	8	4	2	2	4	дискуссия
<b>Всего</b>		<b>20</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>зачет</b>

### **3. Содержание дисциплины «Долгосрочное и краткосрочное финансовое планирование»**

#### **Тема 1. Сущность, цели и задачи финансового планирования деятельности компании. Организация системы финансового планирования**

Значение и роль финансового планирования в современной системе организации и управления финансами. Место финансового планирования в общей системе планирования организации. Стратегическое финансовое планирование, долгосрочное и текущее (краткосрочное) финансовое планирование, оперативное финансовое планирование.

Источники информации для финансового планирования: виды, назначение, особенности сбора и обработки информации. Периодичность сбора информации для целей финансового планирования. Основные требования к информационным источникам.

Виды финансовых планов и их использование при планировании финансово-хозяйственной деятельности организации.

Организационная структура системы финансового планирования: плановые службы; цели и задачи; распределение полномочий и ответственности; взаимодействие с другими управленческими подразделениями.

Реформирование финансовой структуры организации в зависимости от потребностей системы финансового планирования и бюджетирования.

Особенности формирования финансовой структуры сложных экономических структур (многоотраслевые холдинги, предприятия с филиальной структурой, вертикально-интегрированные компании).

#### **Тема 2. Принципы и содержание долгосрочного финансового планирования**

Стратегическое финансовое планирование деятельности организации: сущность, цель, задачи, предпосылки. Информационная база (исходные данные) для разработки финансовых планов предприятия.

Использование стратегического финансового плана при разработке вариантов стратегии развития бизнеса. Разработка сбалансированной системы показателей в организации. Оценка результатов стратегического финансового планирования с использованием сбалансированной системы показателей.

Отличия стратегического финансового планирования от долгосрочного.

Основные направления долгосрочного финансового планирования: планирование объема продаж, финансовых отчетов, активов, источников финансирования, регулирующего элемента («пробка») и др.

Финансовое прогнозирование в организации. Сравнение понятий планирования и прогнозирования.

Взаимосвязь результатов долгосрочного финансового планирования и финансовой стратегии организации. Долгосрочные финансовые планы и особенности их составления. Укрупненные методы расчета показателей на долгосрочную перспективу.

Главные составные части (разделы) долгосрочного финансового плана организации. Создание на предприятии информационной и отчетной базы для долгосрочного финансового планирования.

Методы финансового прогнозирования (бюджетный, метод процента от продаж).

Бизнес-план как документ внутрифирменного планирования.

Финансовый план как раздел бизнес-плана организации. Цель и задачи его разработки. Основные разделы бизнес-плана (маркетинговый план, план производства и т.д.) и их взаимосвязь с финансовым планом организации.

### **Тема 3. Содержание и особенности краткосрочного финансового планирования**

Текущее (краткосрочное) планирование финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Основные направления текущего финансового планирования: определение на предстоящий период финансовых источников финансирования развития организации; формирование структуры доходов и затрат организации; планирование финансовых результатов деятельности; обеспечение постоянной платежеспособности организации; определение структуры активов и капитала организации на конец планируемого периода. Разработка основных документов (план движения денежных средств, план доходов и расходов, прогнозный баланс) как результат осуществления текущего финансового планирования.

Оперативное планирование финансовой деятельности организации.

Методы краткосрочного финансового планирования организации: нормативный; балансовый; аналитический; экономико-математические.

Нормативный метод расчета финансовых показателей: сущность, цели и задачи. Отраслевые нормативы и их значение при планировании финансовой деятельности организации.

Балансовый метод планирования финансовых показателей организации, его сущность и использование на практике.

Бюджетирование как элемент общего процесса планирования. Сущность бюджетирования. Преимущества и недостатки бюджетирования. Цели, задачи и функции бюджетирования. Понятие бюджета и плана. Принципы и методы бюджетирования. Бюджетный регламент организации. Бюджетный период и

бюджетный цикл. Инфраструктура бюджетного процесса. Типы бюджетов по степени длительности.

Бюджетирование как основа для управления доходами, расходами и ликвидностью организации. Использование в бюджетировании метода «нулевого баланса».

Основные подходы к построению бюджетов («снизу-вверх», «сверху-вниз», комбинированный подход).

Классическое и скользящее бюджетирование. Понятия статического и гибкого бюджетов.

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- Работа с лекционным материалом и материалами рекомендуемых источников литературы.
- Подготовку слушателя к текущему контролю.
- Самостоятельное изучение разделов дисциплины.

Оценивание слушателя предусмотренной формой контроля

Баллы	Оценка
86-100 баллов	5, «отлично»
70-85 баллов	4, «хорошо»
51-69 баллов	3, «удовлетворительно»
0-50 баллов	2, «неудовлетворительно»

#### 4. Список литературы

##### Нормативные правовые акты

1. Гражданский кодекс Российской Федерации
2. Федеральный закон от 26.10.2002 г. № 127-ФЗ "О несостоятельности (банкротстве)"
3. Федеральный закон от 06.12.2011 г. № 402-ФЗ "О бухгалтерском учете"

##### Основная литература

1. Долгосрочная финансовая политика организации [Электронный ресурс]: учеб. пособие / Е.Н. Карпова, О.М. Кочановская, А.М. Усенко, А.А. Коновалов. – Москва: Альфа – М: ИНФРА – М, 2014. – Режим доступа: <http://znanium.com/go.php?id=466756>.

2. Когденко В.Г. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика [Электронный ресурс] : учеб. пособие /В.Г. Когденко, М.В. Мельник, И.Л. Быковников. – Москва: Юнити, 2012. – Режим доступа: <http://elibrary.ru/ebook/Kogdenko-Melnik-finance-politic.pdf/view>.

3. Лихачева О.Н. , Долгосрочная и краткосрочная финансовая политика предприятия: учеб. пособие /О.Н. Лихачева, С.А. Щуров: под ред. И.Я. 15 Лукасевича.– 2 –е изд. – Москва: Вуз. учебник: Инфра-М, 2011.

4. Лукасевич, И.Я. Финансовый менеджмент: учебник / И.Я. Лукасевич; М-во образ. и науки РФ. — 3-е изд., испр. — Москва: Национальное образование, 2012 [2013].

#### **Дополнительная литература**

1. Брусов П.Н. Финансовый менеджмент. Математические основы. Краткосрочная финансовая политика: учеб. пособие / П.Н. Брусов, Т.В. Филатова. – 2-е изд., стер. – Москва: Кнорус, 2013.

2. Ван Хорн Дж. К. Основы финансового менеджмента: пер. с англ. /Дж. К. Ван Хорн, Дж. М. Вахович мл. – Москва: Санкт-Петербург: Киев: Вильямс, 2006, 2007.

3. Ефимова О.В. Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений : учебник.— 2-е изд., стер. — Москва : Омега-Л, 2010.

4. Корпоративный финансовый менеджмент : учеб.-практич. пособие / М.А. Лимитовский, Е.Н. Лобанова, В.Б. Минасян, В.П. Паламарчук.— Москва : Юрайт, 2012.

5. Незамайкин В.Н. Финансовый менеджмент: учеб. для бакалавров / В.Н. Незамайкин, И.Л. Юрзинова; Финуниверситет. – Москва : Юрайт, 2014.

6. Симоненко Н.Н. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика фирмы: учебник / Симоненко Н.Н., Симоненко В.Н. – Москва: Магистр : ИНФРА – М, 2012.

7. Финансовый менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. для студентов вузов, обуч. по спец. "Финансы и кредит", "Бух. учет, анализ и аудит" / Е.И. Шохин [и др.] ; под ред. Е.И. Шохина.— 4-е изд., стер. — Москва : Кнорус, 2012. – Режим доступа: <https://www.book.ru/book/900437>.

#### **Интернет-ресурсы**

1. [www.garant.ru](http://www.garant.ru) - нормативно-правовая система Гарант
2. [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) - справочно-правовая система Консультант Плюс
3. [www. minfin.ru](http://www.minfin.ru) - официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации
4. [www.cbr.ru](http://www.cbr.ru) - официальный сайт Банк России
5. [www.rbc.ru](http://www.rbc.ru) – официальный сайт агентства «Росбизнесконсалтинг»
6. [www.expert.ru](http://www.expert.ru) – официальный сайт журнала «Эксперт»
7. [www. rts.ru](http://www.rts.ru) - официальный сайт биржи РТС
8. [www.bcg.ru](http://www.bcg.ru) – официальный сайт компании The Boston Consulting Group (BCG) в России
9. [www.fd.ru](http://www.fd.ru) - официальный сайт журнала «Финансовый директор»
10. [www.finman.ru](http://www.finman.ru) - официальный сайт журнала «Финансовый менеджмент»



11. [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru) – Корпоративный менеджмент /Информационный интернет- проект
12. [www.akdi.ru](http://www.akdi.ru) – «Экономика и жизнь». Интернет-сервер
13. [www.cfo-russia.ru](http://www.cfo-russia.ru). CFO Россия – информационный портал Независимого сообщества топ-менеджеров
4. База данных финансовой информации Amadeus Bureau van Dijk [Официальный сайт]. URL: <https://amadeus.bvdinfo.com/version-2013617/home.serv?product=amadeusneo>.
5. Информационная система Bloomberg [Официальный сайт]. URL: <http://www.bloomberg.com>.
6. Информационное агентство по слияниям и поглощениям Mergerstat (информация по сделкам, расчет премии за контроль и т.д.) [www.mergerstat.com](http://www.mergerstat.com)(платная информация)
7. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
8. Программный комплекс для организации доступа к биржевым торговым системам в режиме онлайн Quik. [Официальный сайт]. URL: <http://www.quik.ru/> .
9. СПАРК - Система профессионального анализа рынков и компаний. [Официальный сайт]. URL: <http://www.spark-interfax.ru>
10. Справочная правовая система «Гарант».
11. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/> (<http://library.fa.ru/files/elibfa.pdf>)
12. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» <http://biblioclub.ru/>
13. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
14. Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znanium.com>
15. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» <https://www.biblio-online.ru/>

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

Слушателям программы обеспечен доступ к электронным базам данных, информационным справочным и поисковым системам и иным информационным источникам библиотечно-информационного комплекса Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Аудиторный фонд, укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения (флипчарт/доска и маркеры; доска (мел или маркеры) мультимедийный проектор).

Специализированные аудитории для проведения занятий и самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой, подключённой к сети «Интернет».

# **Рабочая программа дисциплины «Финансовый менеджмент»**

## **1. Пояснительная записка**

**Название дисциплины:** «Финансовый менеджмент»

**Цель и задачи дисциплины.**

**Цель** дисциплины – на современном научно-практическом материале с использованием активных методов обучения 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 при управлении хозяйственной деятельностью организаций в условиях рыночной экономики.

**Задачи** дисциплины:

- конкретизация знаний в области теории финансов относительно практики использования базовых концепций финансового планирования и управления;
- овладение инструментарием, необходимым для анализа, планирования и управления финансовыми ресурсами с целью оптимизации денежных потоков и увеличения стоимости корпорации;
- раскрытие взаимосвязи теории и практики при решении конкретных финансовых задач;
- рассмотрение принципов принятия финансовых решений компаниями нефинансового профиля;
- адаптация теоретических концепций к особенностям современной отечественной практики.

**Планируемые образовательные результаты по дисциплине.**

В результате изучения дисциплины (модуля) слушатель должен:

**знать**

- теоретические и методологические основы управления финансовой деятельностью предприятий в рыночной экономике;
- методологические основы управления собственным и заемным капиталом предприятий;
- научные основы финансового анализа, его основные направления и систему показателей;

**уметь**

- применять основные методы исследования аналитических показателей.

- экономически грамотно обосновать направление финансового анализа;

**владеть** навыком доказательно строить по результатам выполненных аналитических исследований обобщения и выводы, принимать на их основе обоснованные управленческие решения, направленные на повышение эффективности хозяйственной деятельности организации.

**Виды деятельности:** организационно-управленческая; предпринимательская; коммерческая; проектная

**Профессиональные компетенции (формируемые) и/или компетенции, подлежащие совершенствованию или трудовые функции**

- Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию (ПК-2).

- Способность использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения (ПК-4).

### **Формы и методы обучения**

Занятия проводятся в формате круглого стола с преподавателем - спикером и сопровождаются обсуждениями, дискуссиями, практическими примерами, деловыми играми, имитационными упражнениями. .

Акцент обучения делается на дальнейшее практическое применение полученных знаний и использование предложенных подходов и инструментов в других дисциплинах.

### **Формы аттестации по данной дисциплине**

Оценка знаний и достижений слушателей выявляется в процессе следующих процедур:

- ✓ Аудиторный и внеаудиторный обмен мнениями в формате собеседования и представление примеров успешного применения изучаемых материалов.
- ✓ Активное участие в практических занятиях.
- ✓ Выполнение индивидуальных и групповых заданий.
- ✓ Использование материалов курса в написании выпускной квалификационной работы.

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и аттестации приведен в приложении к программе.

Аттестация по дисциплине в форме экзамена является производным результатом по всем вышеперечисленным пунктам.

Общая трудоемкость 50 академических часов

**Авторы** дисциплины: Королев О.Г.

## 2. Учебно-тематический план дисциплины

№	Наименование темы .	Всего часов трудоемкости	в том числе				самостоятельная работа	Форма контроля	
			аудиторные занятия			лекции			практические занятия
			всего часов	лекции	практические занятия				
1	2	3	4	5	6	7	8		
1	Теоретические основы финансового менеджмента	10	5	2	2	5	собеседование		
2	Современные методы анализа финансового состояния компании	15	5	2	4	10	собеседование		
3	Анализ движения денежных средств	15	5	4	2	10	собеседование		
4	Анализ финансовых результатов деятельности компании	10	5	2	2	5	собеседование		
<b>Всего</b>		<b>50</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>30</b>	<b>экзамен</b>		

## 3. Содержание дисциплины «Финансовый менеджмент»

### Тема 1. Теоретические основы финансового менеджмента

Понятие финансового менеджмента, его основные направления. Информационная база финансового менеджмента. Финансовая отчетность, ее значение и состав. Состав и содержание финансовой отчетности организации (предприятия). Основные требования, предъявляемые к финансовой отчетности. Правила оценки статей бухгалтерского баланса. Порядок составления и представления финансовой отчетности. Международные стандарты финансовой отчетности. Основные элементы финансовой отчетности.

## **Тема 2. Современные методы анализа финансового состояния компании.**

Понятие ликвидности. Коэффициенты ликвидности. Внутренний анализ состояния активов. Анализ динамики состояния 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.

Понятие оборачиваемости. Общая оценка оборачиваемости активов организации. Основные показатели оборачиваемости.

Цели анализа рентабельности организации. Абсолютные и относительные показатели доходности. Взаимосвязь показателей рентабельности активов (имущества), оборачиваемости активов и рентабельности продаж (продукции). Оценка влияния оборачиваемости текущих активов и рентабельности продаж на эффективность использования активов. Взаимосвязь анализа ликвидности и рентабельности.

Понятие финансовой устойчивости. Структура капитала организации: собственный и заемный капитал. Основные элементы собственного капитала. Состав обязательств (земного капитала).

Оценка рациональности соотношения собственных и заемных средств. Основные показатели, характеризующие структуру капитала. Определение теоретической величины собственного капитала, соответствующей сложившемуся соотношению критического и фактического объема реализации.

## **Тема 3. Анализ движения денежных средств**

Способы оценки достаточности денежных средств. Анализ изменения длительности оборота денежных средств организации. Источники притока денежных средств в рамках текущей, инвестиционной и финансовой деятельности организации.

Анализ движения денежных средств прямым и косвенным методами. Анализ взаимосвязи прибыли, движения оборотных активов и потока денежных средств.

## **Тема 4. Анализ финансовых результатов деятельности компании**

Прибыль как экономическая категория. Факторы, влияющие на величину финансовых результатов организации. Модели формирования финансовых результатов, их содержание, различия, преимущества и недостатки.

Основные направления анализа финансовых результатов на основе Отчета о прибылях и убытках. Анализ уровней, динамики и структуры финансовых результатов деятельности организации.

Факторный анализ прибыли от продаж - современные отечественные и зарубежные подходы.

Методика построения системы материального стимулирования работников во взаимосвязи с результатами финансового анализа.

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

8. Работа с лекционным материалом и материалами рекомендуемых источников литературы.
9. Подготовку слушателя к текущему контролю.
10. Самостоятельное изучение разделов дисциплины.

Оценивание слушателя предусмотренной формой контроля

Баллы	Оценка
86-100 баллов	5, «отлично»
70-85 баллов	4, «хорошо»
51-69 баллов	3, «удовлетворительно»
0-50 баллов	2, «неудовлетворительно»

#### 4. Список литературы

##### Основная литература

1. Ефимова, О.В. Анализ финансовой отчетности: Учебное пособие / Под ред. О.В. Ефимовой и М.В. Мельник. - М.: Омега-Л, 2012. – 451 с.
2. Берман, К. Финансы для нефинансовых менеджеров: как понимать цифры финансовых отчетов / К. Берман, Д. Найт. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2007. – 256 с.
3. Брег, С. Настольная книга финансового директора: Учебное пособие / С. Брег. - Пер. с англ. - 10-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2015. - 606 с.

##### Дополнительная литература

1. Бертонеш, М. Управление денежными потоками / М. Бертонеш, Р. Найт. - СПб.: Питер, 2004. - 240 с.
2. Бернстайн, Л.А. Анализ финансовой отчетности: теория, практика и интерпретация: Пер. с англ. / Л.А. Бернстайн. - Науч. ред., перевод чл. корр. РАН И. И. Елисеева. Гл. ред. серии Я.В. Соколов. - М.: Финансы и статистика, 2003. – 624 с.
3. Бетге, Й. Балансоведение: [монография] Пер. с нем. / Й. Бетге. - Научный редактор В.Д. Новодворский; вступление А.С. Бакаева, прим, В.А. Верхова. - М.: Бухгалтерский учет, 2000. – 411 с.

#### Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Слушателям программы обеспечен доступ к электронным базам данных, информационным справочным и поисковым системам и иным информационным источникам библиотечно-информационного комплекса Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Аудиторный фонд, укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения (флипчарт/доска и маркеры; доска (мел или маркеры) мультимедийный проектор).

Специализированные аудитории для проведения занятий и самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой, подключённой к сети «Интернет».

# Рабочая программа дисциплины «Стратегический менеджмент»

## 1. Пояснительная записка

**Название дисциплины: «Стратегический менеджмент»**

**Цель и задачи дисциплины.**

**Цель** дисциплины – на современном научно-практическом материале с использованием активных методов обучения изучить основополагающие теоретико-методологические основы стратегического менеджмента, базируясь на изученных ранее положениях курсов «Общий менеджмент», «Маркетинг», «Финансы» и других, характеризующих внешнюю среду и основы бизнеса.

**Задачи** дисциплины:

- освоить методический инструментарий стратегического менеджмента;
- сделать выводы из опыта стратегического менеджмента в современных условиях;
- понять сущность стратегического мышления;
- выработать навыки стратегического анализа;
- выработать навыки поиска, обоснования и принятия стратегических решений с использованием научно-методических и эмпирических основ стратегического менеджмента.

**Планируемые образовательные результаты по дисциплине.**

В результате изучения дисциплины (модуля) слушатель приобретает следующие **знания**:

- Знание методических основ формулирования миссии организации.
- Понимание сущности корневых компетенций и факторов, влияющих на формирование устойчивых конкурентных преимуществ.
- Знание методологии и инструментов анализа отрасли, покупателей, конкурентов с позиций исследования условий конкуренции и стратегического маркетинга.
- Понимание сущности, специфики, условий эффективного применения эталонных стратегий роста, конкуренции и адаптации.
- Понимание различий в стратегиях на разных стадиях жизненного цикла отрасли при разной степени инновационности, стратегической или тактической ситуации.
- Знание различных моделей портфельного планирования, их сильных и слабых сторон, условий эффективного применения.
- Знание принципов построения стратегического процесса, приведения в соответствие стратегии и структуры (других элементов организационного дизайна бизнес-организации),

рассмотрения, выработки и реализации стратегии как процесса организационных изменений.

В результате изучения дисциплины (модуля) слушатель приобретает следующие **умения**:

- Умение формулировать видение, миссию, стратегические цели организации и оценивать сильные и слабые стороны этих формулировок.
- Способность выявить и оценить конкурентный профиль организации: преимущества и недостатки в сравнении с конкурентами, в том числе, корневые компетенции, ключевые факторы успеха и т.п.
- Умение осуществить диагностику возможностей и угроз с учетом сильных и слабых сторон организации (SWOT-анализ).
- Умение позиционировать организацию в отрасли, выбрать бизнес, защищенный барьерами входа в отрасль и т.п.
- Умение сформулировать, оценить и выбрать стратегию роста, конкуренции и адаптации, сравнивать альтернативные стратегии при разнообразных состояниях внешней деловой среды.

#### **Владеть**

- Навыком формировать и анализировать портфель бизнеса организации, сравнить различные стратегические зоны бизнеса, установить направления и приоритеты развития.
- Навыком построения основных контуров системы стратегического управления, увязать стратегии: корпоративную; по видам бизнеса; функциональную, установить соответствие стратегии и структуры.
- Навыком сформулировать стратегическое заявление компании как обобщающий документ стратегии развития.

**Виды деятельности:** организационно-управленческая; предпринимательская; коммерческая; проектная

**Профессиональные компетенции (формируемые) и/или компетенции, подлежащие совершенствованию или трудовые функции**

- Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию (ПК-2).
- Способность обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями (ПК-7).

#### **Формы и методы обучения**

Занятия проводятся в формате круглого стола с преподавателем - спикером и сопровождаются обсуждениями, дискуссиями, практическими примерами, деловыми играми, имитационными упражнениями. .

Акцент обучения делается на дальнейшее практическое применение полученных знаний и использование предложенных подходов и инструментов



в других дисциплинах.

### Формы аттестации по данной дисциплине

Оценка знаний и достижений слушателей выявляется в процессе следующих процедур:

- ✓ Аудиторный и внеаудиторный обмен мнениями в формате собеседования и представление примеров успешного применения изучаемых материалов.
- ✓ Активное участие в практических занятиях.
- ✓ Выполнение индивидуальных и групповых заданий.
- ✓ Использование материалов курса в написании выпускной квалификационной работы.

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и аттестации приведен в приложении к программе.

Аттестация по дисциплине в форме экзамена является производным результатом по всем вышеперечисленным пунктам.

Общая трудоемкость 80 академических часов

Авторы дисциплины: Зайцев Е.В.

### 2. Учебно-тематический план дисциплины

№	Наименование темы .	Всего часов - трудоемкости	в том числе				самостоятельная работа	Форма контроля	
			аудиторные занятия			лекции			практические занятия
			всего часов	из них					
1	2	3	4	5	6	7	8		
1	Стратегия и конкурентные преимущества фирмы	6	3	2	2	3	собеседование		
2	Стратегии реализации конкурентных преимуществ	6	3	1	1	3	собеседование		
3	Формирование стратегического видения и миссии фирмы, установление целей, разработка	6	3	2	2	3	собеседование		

	стратегий						
4	Стратегии, основанные на компетенциях и ресурсах	6	3	2	2	3	собеседование
5	Устойчивые стратегии малых и средних фирм	6	3	2	2	3	собеседование
6	Анализ общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней	6	3	2	2	3	собеседование
7	Направления развития бизнеса: альтернативы стратегического выбора. Стратегическое мышление.	10	5	2	2	5	собеседование
8	Диверсификационный рост фирмы	6	3	2	2	3	собеседование
9	Стратегии фирм в зависимости от рыночных условий. Стратегическое мышление	6	3	2	2	3	собеседование
10	Технологии разработки стратегического плана	10	5	1	1	5	собеседование
11	Консолидированное управление фирмой при реализации конкурентной стратегии	6	3	1	1	3	собеседование
12	Современные международные стратегии	6	3	1	1	3	собеседование
<b>Всего</b>		<b>80</b>	<b>40</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>40</b>	<b>экзамен</b>

### 3. Содержание дисциплины «стратегический менеджмент»

#### Введение

Стратегический менеджмент, его цели и задачи. Основные этапы формирования стратегического менеджмента как системы научного знания. Критерии успешной стратегии и ее типовая структура как документа. Процесс

стратегического управления. Современные особенности стратегического управления рыночной организацией.

### **Тема 1. Стратегия и конкурентные преимущества фирмы.**

Конкурентные преимущества фирмы и факторы их наработки. Внутренние и внешние конкурентные преимущества. Эффекты опыта и масштаба. Матрица БКГ. Эффект концентрации. Эффект синергии. Матрица синергизмов. Вертикальная интеграция. Цепочка ценностей по М. Портеру. Модель Кано.

### **Тема 2. Стратегии реализации конкурентных преимуществ.**

Стратегии реализации конкурентных преимуществ. Плоскость Ж-Ж. Ламбена. Стратегия низких издержек. Стратегия дифференциации. Стратегия оптимальных издержек. Сфокусированная стратегия. Стратегия «застрявшего на полпути». Матрица М. Портера. Риски проведения стратегий реализации конкурентных преимуществ. Запас конкурентоспособности фирмы.

### **Тема 3. Формирование стратегического видения и миссии фирмы, установление целей, разработка стратегий.**

Миссия фирмы: первая задача определения направления развития компании. Установление целей: вторая задача определения направления развития компании. Разработка стратегии: третья задача определения направления развития компании. Выстраивание стратегической пирамиды. Корпоративная стратегия, деловая стратегия, функциональная стратегия, операционная стратегия.

### **Тема 4. Стратегии, основанные на компетенциях и ресурсах.**

Типизация устойчивых источников конкурентных преимуществ. Корневые компетенции бизнеса: содержание, модели идентификации и использования. Иные форматы (бизнес- модели) организации и ведения бизнеса в той же отрасли. Цепочка создания ценности, как инструмент создания конкурентных преимуществ.

### **Тема 5. Устойчивые стратегии малых и средних фирм.**

Факторы конкурентоспособности малых и средних фирм. Устойчивые виды деятельности малых фирм. Франчайзинг. Устойчивые нишевые стратегии средних фирм. Стратегия опережающего обновления продукта.

### **Тема 6. Анализ общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней.**

Модель 5-ти сил конкуренции по М. Портеру. Бизнес-ландшафт фирмы. Виды конкурентных взаимоотношений фирм в отрасли. Виды конкурентной борьбы. Параметры отрасли. Потенциальные конкуренты. Барьеры вхождения в отрасль. Барьеры выхода из отрасли. Матрица барьеров. Товары субституты. Типаж рыночных позиций фирм в одной и той же отрасли. Коммутанты, пациенты, эксплеренты. Модель «Качество-цена-спрос». Модель Симона. Конкурентное воздействие поставщиков и клиентов на фирму. Анализ конкурентного положения фирмы в отрасли.

### **Тема 7. Направления развития бизнеса: альтернативы стратегического выбора. Стратегическое мышление.**

Стратегическое ядро фирмы (СЯФ). Интенсивный рост фирмы. Глубокое внедрение на рынок. Совершенствование товара. Расширение границ рынка.

Вертикально-интеграционный рост фирмы. Положительные факторы вертикальной интеграции. Аутсорсинг. Оболочечный бизнес. Горизонтальная интеграция. Стратегические альянсы. Государственно-частные партнерства.

#### **Тема 8. Диверсификационный рост фирмы.**

Диверсификация фирм. Типы диверсификации. Привлекательность отрасли. Матрица "Привлекательность-конкурентоспособность". Матрица "Стадия жизненного цикла товара - конкурентоспособность". Портфельный анализ диверсифицированной фирмы. Корпорации, финансово-промышленные группы, группы компаний. Виды корпоративных стратегий.

#### **Тема 9. Стратегии фирм в зависимости от рыночных условий. Стратегическое мышление.**

Стратегии для конкуренции в новых отраслях, в отраслях, находящихся в стадии зрелости, в отраслях, находящихся в стадии стагнации или спада. Стратегии для конкуренции в раздробленных отраслях. Стратегии фирм, находящихся на вторых ролях. Стратегии для слабого бизнеса. Формирование фирмой конкурентной стратегии. Карта поля боя фирмы. Ключевые факторы успеха в отрасли. Последовательность построения бизнес-стратегии.

#### **Тема 10. Технологии разработки стратегического плана.**

Технологии стратегического анализа и выбора. Ситуационный анализ. Организационные схемы анализа. Трансформация стратегического выбора в систему целей и показателей.

#### **Тема 11. Консолидированное управление фирмой при реализации конкурентной стратегии.**

Проблема «Волчьей стаи». Инструменты консолидации департаментов и функционалов компании. Консолидация через горизонтальные связи. Консолидация через бизнес-процессы. Консолидация через корпоративную культуру. Инструменты проектирования корпоративной культуры под соответствующую стратегию. Ролевые нагрузки участников в интегрированной команде реализации стратегии.

Инструменты комплексного управления компаний как организационной системой в ходе проведения в ней изменений. Элементы комплекса воздействия. Разработка и реализация конкурентной стратегии компании, как комплексная задача.

Организационный дизайн компании, ориентированный на проведение постоянных совершенствований и изменений. Положение по стратегическому комитету компании. Проектирование повестки дня стратегической конференции компании. Организационные технологии и процедуры разработки и внедрения BSC в организации бизнеса. Стратегическая карта BSC. Проектирование механизма реализации и верификации стратегии вдоль четырех перспектив системы BSC. Перевод стратегических задач по перспективам BSC в систему задач по подразделениям и сотрудникам: каскадирование в системе BSC. Контроль реализации стратегии на основе разработанной и внедренной системы BSC.

#### **Тема 12. Современные международные стратегии.**

Виды современных международных стратегий. Конкурентоспособность территорий диагностика их силы и учет при построении региональных и международных стратегий.

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

Работа с лекционным материалом и материалами рекомендуемых источников литературы.

Подготовку слушателя к текущему контролю.

Самостоятельное изучение разделов дисциплины.

Оценивание слушателя предусмотренной формой контроля

Баллы	Оценка
86-100 баллов	5, «отлично»
70-85 баллов	4, «хорошо»
51-69 баллов	3, «удовлетворительно»
0-50 баллов	2, «неудовлетворительно»

#### **4. Список литературы**

##### **Основная литература**

1. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Концепция и ситуации для анализа: Учебное пособие / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд. - 12-е изд. – М.: «Вильямс», 2007 г. – 928 с.

2. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление: Учебник / Д. Аакер. - 7-е изд. - Пер. с англ., под ред. С. Г. Божук. – СПб.: Питер, 2007. – 496 с.

##### **Дополнительная литература**

1. Фазэй, Л. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Л. Фазэй, Р. Рэнделл. - М.: Альпина Паблишер, 2004. - 608 с.

2. Портер, М. Конкуренция: Учебное пособие / М. Портер. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.

3. Гурков, И.Б. Стратегия и структура корпорации: Учебное пособие / И.Б. Гурков. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Дело», АНХ, 2008. – 288 с.

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

Слушателям программы обеспечен доступ к электронным базам данных, информационным справочным и поисковым системам и иным информационным источникам библиотечно-информационного комплекса Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Аудиторный фонд, укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения (флипчарт/доска и маркеры; доска (мел или маркеры) мультимедийный проектор).

Специализированные аудитории для проведения занятий и самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой, подключённой к сети «Интернет».

# **Рабочая программа дисциплины (тренинга)**

## **«Техника речевых коммуникаций»**

### **1. Пояснительная записка**

**Название дисциплины (тренинга): «Техника речевых коммуникаций»**

**Цель и задачи дисциплины.**

**Цель** дисциплины (тренинга) – на современном научно-практическом материале с использованием активных методов обучения обеспечить освоение слушателями приемов и навыков публичной речи в рамках деловой бизнес-презентации.

**Задачи** дисциплины (тренинга):

- выявить особенности публичной речи по сравнению с обиходной;
- развить три канала восприятия речи;
- проанализировать структуру личности с точки зрения ее речевых аспектов;
- освоить иллюстративные и риторические жесты;
- ознакомиться с базовыми элементами исполнительского мастерства;
- освоить навыки подготовки выступления и написания речи;
- исполнить речь перед аудиторией.

### **Планируемые образовательные результаты по дисциплине.**

В результате изучения дисциплины (тренинга) слушатель должен:

#### **знать**

- основы публичности речи;
- психологию монологической речи: особенности вербального и невербального поведения;
- понятие сверхзадачи, эмоционального контакта с аудиторией и основ композиции.

#### **уметь**

- повышать общую выразительность речи;
- приближать собственную речь к стандартам публичности;

#### **владеть**

- навыком придавать собственной речи голосовую выразительность, эмоциональность, структурность;
- навыком доносить собственное намерение до публики.

**Виды деятельности:** организационно-управленческая; предпринимательская; коммерческая; проектная

**Профессиональные компетенции (формируемые) и/или компетенции, подлежащие совершенствованию или трудовые функции**

Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями (ПК-1) (Профессиональный стандарт №691, утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 06.10.2015 г.).

**Формы и методы обучения**

Занятия проводятся в формате круглого стола с преподавателем - спикером и сопровождаются обсуждениями, дискуссиями, практическими примерами, деловыми играми, имитационными упражнениями. .

Акцент обучения делается на дальнейшее практическое применение полученных знаний и использование предложенных подходов и инструментов в других дисциплинах.

**Формы аттестации по данной дисциплине**

Оценка знаний и достижений слушателей выявляется в процессе следующих процедур:

- ✓ Аудиторный и внеаудиторный обмен мнениями в формате собеседования и представление примеров успешного применения изучаемых материалов.
- ✓ Активное участие в практических занятиях.
- ✓ Выполнение индивидуальных и групповых заданий.
- ✓ Использование материалов курса в написании выпускной квалификационной работы.

Аттестация по дисциплине в форме зачета является производным результатом по всем вышеперечисленным пунктам.

Зачет проводится в форме собеседования по темам учебно-тематического плана дисциплины.

Общая трудоемкость 31 академических часа

Автор дисциплины Солдатов А.Г.

## 2. Учебно-тематический план дисциплины

№	Наименование темы (сессии)	Всего часов трудо- емкости	в том числе			самосто- я- тельная работа	Форма контроля
			аудиторные занятия		лекции		
			всего часо- в	из них практиче- ские занятия			
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Отличие публичной речи от бытовой	6	3	-	3	3	собеседован- ие
2	Невербальная коммуникация	6	3	-	3	3	собеседован- ие
3	Элементы исполнительского мастерства и композиция речи	7	4	-	4	3	собеседован- ие
4	Написание речи по этапам подготовки	6	3	-	3	3	собеседован- ие
5	Финальное выступление перед группой	6	3	-	3	3	собеседован- ие
<b>Всего</b>		<b>31</b>	<b>16</b>	<b>-</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>зачет</b>

## 3. Содержание дисциплины (тренинга) «Техника речевых коммуникаций»

### **Занятие 1. Отличие публичной речи от бытовой.**

Каналы восприятия (кинестетический, визуальный, аудиальный). Самодиагностика каналов. Отработка каналов в малых группах.

### **Занятие 2. Невербальная коммуникация.**

Структура личности и ее речевое выражение на основе транзактного анализа. Особенности позы, глазного контакта, жестов и вербальных средств.

### **Занятие 3. Элементы исполнительского мастерства и композиция речи.**

Приемы взятия внимания. Story telling. Три круга внимания. Эмоциональная память и передача ощущений. Основы композиции речи.

### **Занятие 4. Написание речи по этапам подготовки.**

Подготовка речи. Написание речи и ее репетиция.

### **Занятие 5. Финальное выступление перед группой.**

Исполнение презентаций и обратная связь.

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- Работа с лекционным материалом и материалами рекомендуемых источников литературы.
- Подготовку слушателя к текущему контролю.
- Самостоятельное изучение разделов дисциплины.



## Оценивание слушателя предусмотренной формой контроля

Баллы	Оценка
86-100 баллов	5, «отлично»
70-85 баллов	4, «хорошо»
51-69 баллов	3, «удовлетворительно»
0-50 баллов	2, «неудовлетворительно»

### 4. Список литературы

#### Основная литература

1. Александров, Д. Н. Основы ораторского мастерства, или в погоне за Цицероном / Д. Н. Александров. – М.: Флинта, 2012. - 488 с.
2. Аткинсон, М. Выступать легко. Все, что вам нужно знать о речах и презентациях / М. Аткинсон. – М.: Альпина Паблишер, 2011. - 296 с.
3. Кинг, Л. Как разговаривать с кем угодно, когда угодно и где угодно / Л. Кинг. М.: Альпина Паблишер, 2011. - 208 с.
4. Бэйтс, С. Говорите как первый руководитель. Секреты привлечения внимания и достижения результатов / С. Бэйтс. – М.: Калидос Паблишинг, 2010. - 264 с.
5. Зверева, Н. Вам слово! Выступление без волнения / Н. Зверева. – М.: Альпина Паблишер, 2012. - 186 с.

#### Дополнительная литература

1. Мелия, М. Бизнес - это психология. Психологические координаты жизни современного делового человека / М. Мелия. – М.: Альпина Паблишер, 2012. - 560 с.
2. Андреев, В.И. Деловая риторика / В.И. Андреев. - М.: Народное образование, 1995. - 208 с.
3. Лазарев, Д. Корпоративная презентация. Как продать идею за 10 слайдов / Д. Лазарев. – М.: Альпина Паблишер, 2012. - 304 с.
4. Андреев, В.И. Деловая риторика: Практический курс для творческого саморазвития делового общения, полемического и ораторского мастерства / В.И. Андреев. - Казань: Изд-во Казанского университета, 1993. – 240 с.
5. Юри, У. Гарвардская школа переговоров. Как говорить НЕТ и добиваться результатов / У. Юри. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2013. - 240 с.

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

Слушателям программы обеспечен доступ к электронным базам данных, информационным справочным и поисковым системам и иным информационным источникам библиотечно-информационного комплекса Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Аудиторный фонд, укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения (флипчарт/доска и маркеры; доска (мел или маркеры) мультимедийный проектор).

Специализированные аудитории для проведения занятий и самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой, подключённой к сети «Интернет».

# Рабочая программа дисциплины (тренинга) «Управление конфликтами»

## 1. Пояснительная записка

**Название дисциплины (тренинга): «Управление конфликтами»**

**Цель и задачи дисциплины.**

**Цель** дисциплины (тренинга) – на современном научно-практическом материале с использованием активных методов обучения освоить приемы и навыки разрешения внутриличностного, межличностного конфликтов, а также конфликта личности и корпоративной культуры компании.

**Задачи** дисциплины:

- дать теоретическую понятийную базу для определения конфликтов;
- рассмотреть конфликты разных уровней;
- исследовать признаки зарождения конфликтов на разных уровнях (диагностика);
- дать рекомендации по разрешению конфликтов разных уровней;
- развить способности к самооценке и самоанализу в конфликтных ситуациях;
- описать и подробно проанализировать конкретную конфликтную ситуацию в своей компании (разбор и анализ кейсов).

**Планируемые образовательные результаты по дисциплине.**

В результате изучения дисциплины (модуля) слушатель должен **знать**

- психологию зарождения конфликтов;
- стадии конфликта;
- диагностику конфликтов разных уровней;
- приемы разрешения и блокировки конфликтов.

**уметь**

- применять конкретные приемы разрешения и блокировки конфликтов;
- описывать и анализировать реальные конфликтные ситуации на производстве;

владеть навыками правильно выбирать варианты разрешения реальных конфликтных ситуаций на производстве.

**Виды деятельности:** организационно-управленческая; предпринимательская; коммерческая; проектная

**Профессиональные компетенции (формируемые) и/или компетенции, подлежащие совершенствованию или трудовые функции**  
Способность управлять организациями, подразделениями, группами

(командами) сотрудников, проектами и сетями (ПК-1) (Профессиональный стандарт №691, утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 06.10.2015 г.).

### Формы и методы обучения

Занятия проводятся в формате круглого стола с преподавателем - спикером и сопровождаются обсуждениями, дискуссиями, практическими примерами, деловыми играми, имитационными упражнениями. .

Акцент обучения делается на дальнейшее практическое применение полученных знаний и использование предложенных подходов и инструментов в других дисциплинах.

### Формы аттестации по данной дисциплине

Оценка знаний и достижений слушателей выявляется в процессе следующих процедур:

- ✓ Аудиторный и внеаудиторный обмен мнениями в формате собеседования и представление примеров успешного применения изучаемых материалов.
- ✓ Активное участие в практических занятиях.
- ✓ Выполнение индивидуальных и групповых заданий.
- ✓ Использование материалов курса в написании выпускной квалификационной работы.

Аттестация по дисциплине в форме зачета является производным результатом по всем вышеперечисленным пунктам.

Зачет проводится в форме собеседования по темам учебно-тематического плана дисциплины.

Общая трудоемкость 31 академических часов

**Авторы** дисциплины: Солдатов А.Г.

### 2. Учебно-тематический план дисциплины

№	Наименование темы .	Всего часов - трудоемкости	в том числе			самостоятельная работа	Форма контроля
			аудиторные занятия		самостоятельная работа		
			всего часов	из них			
			лекции	практические занятия			
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Определение конфликта. Научное определение.	7	4	-	4	3	собеседование

	Интерактивный опрос. Причины конфликтов.						
2	Коммуникативные ресурсы по управлению конфликтами.	8	4	-	4	4	собеседование
3	Межличностная коммуникация. Блокировка (исполнение и анализ блоков); речевая агрессия и защита от нее.	8	4	-	4	4	собеседование
4	Корпоративная культура и стратегия управления конфликтами.	8	4	-	4	4	собеседование
<b>Всего</b>		<b>31</b>	<b>16</b>	<b>-</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>зачет</b>

### **3. Содержание дисциплины (тренинга) «Управление конфликтами»**

#### **Занятие I. Общие подходы к управлению конфликтами в организации.**

Определение конфликта. Научное определение. Интерактивный опрос «Что такое конфликт в вашем понимании?». Выводится общее определение (групповая работа).

Причины конфликтов. Та же методика: научное определение - опрос - запись.

Основа конфликта - угроза с другой стороны при наличии двух точек зрения. Запись иных причин по опыту.

Стадии развития конфликта. Дискомфорт-инцидент-разногласие-напряженные отношения - кризис.

До кризиса конфликт может быть исчерпан за счет развитых коммуникативных навыков обеих сторон.

#### **Занятие II. Коммуникативные ресурсы по управлению конфликтами.**

##### **Базовые ресурсы**

1. Голос, интонация,
  - глазной контакт,
  - темп, ритм
  - эмоциональность, тембр
  - спонтанная речь

При отсутствии базовых ресурсов снижается уровень управления конфликтами. Нет воздействия и контроля.

2. Активное слушание (виды слушания: нерефлексивный, рефлексивный).

Слушание в раппорте выявляет истинную позицию сторон(ы) и помогает диагностировать суть конфликта.

3. Речевые стереотипы. Волевое, аналитическое, эмоциональное начало. Необходим навык диагностики и сознательного воздействия.

### **Занятие III. Межличностная коммуникация.**

- блокировка (исполнение и анализ блоков);

- речевая агрессия и защита от нее.

Неудачные блоки развивают конфликт - удачные приостанавливают.

- Защитная речевая тактика: рефрейминг (перевод - на +); повышение ЧСД оппонента, комплиментарная петля.
- Данная техника позволяет гасить конфликт на любом этапе.
- Шесть шляп мышления (аналитическое рассмотрение конфликта в различных аспектах).
- Данная процедура выявляет возможности конструктивного решения конфликта и точно диагностирует намерения сторон.
- Карта разрешения конфликтов (этапы и процедуры).

### **Занятие IV. Корпоративная культура и стратегия управления конфликтами.**

- Правила корпоративной культуры. Кодекс поведения (права и ответственность сторон).

- Стратегия управления конфликтами:

- **малоэффективная;**

- **относительно эффективная;**

- **эффективная.**

- Тест на совместимость личной культуры работника и корпоративной культуры компании.

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- Работа с лекционным материалом и материалами рекомендуемых источников литературы.

- Подготовку слушателя к текущему контролю.

- Самостоятельное изучение разделов дисциплины.

Оценивание слушателя предусмотренной формой контроля

Баллы	Оценка
86-100 баллов	5, «отлично»
70-85 баллов	4, «хорошо»
51-69 баллов	3, «удовлетворительно»
0-50 баллов	2, «неудовлетворительно»

#### **4. Список литературы**

##### **Основная литература**

1. Анцупов, А.Я. Конфликтология: Учебник для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. - СПб: Питер, 2013. - 512 с.
2. Анцупов, А.Я. Конфликтология в схемах и комментариях: Учебник / А.Я. Анцупов, С.В. Баклановский. – М.: Проспект, 2016. - 336 с.
3. Немов, Р.С. Психология: учебник для вузов по непсихологическим спец. / Р. С. Немов. - М.: Юрайт, 2010. - 639 с.
4. Анцупов, А.Я. Конфликтология: новые способы и приемы профилактики и разрешения конфликтов: учебник для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. - 4-е изд., испр. и доп. - М.: ЭКСМО, 2011. - 510 с.

##### **Дополнительная литература**

1. Светлов, В.А. Введение в конфликтологию: учеб. пособие / В.А. Светлов. - М.: ФЛИНТА: НОУ ВПО «МПСУ», 2014. - 528 с.
2. Адлер, А. Очерки по индивидуальной психологии / А. Адлер. – М.: Когито-Центр, 2004. – 320 с.
3. Кильмашкина, Т.Н. Конфликтология. Социальные конфликты: Учебное пособие для вузов / Т.Н. Кильмашкина. - М.: ЮНИТИ, 2004. - 150 с.
4. Макарова, И. В. Психология: конспект лекций / И. В. Макарова. - 2-е изд., доп. - М.: Высш. образование, 2008. - 237 с.
5. Ратников, В. П. Конфликтология: Учебник для вузов по спец. экономики и управления и гуманитарно-социальным спец. / Под ред. В. П. Ратникова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2007. - 512 с.
6. Юнг, К.Г. Психологические типы / К.Г. Юнг. - М.: Когито-Центр, 2004. – 448 с.

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

Слушателям программы обеспечен доступ к электронным базам данных, информационным справочным и поисковым системам и иным информационным источникам библиотечно-информационного комплекса Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Аудиторный фонд, укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения (флипчарт/доска и маркеры; доска (мел или маркеры) мультимедийный проектор).

Специализированные аудитории для проведения занятий и самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой, подключённой к сети «Интернет».

# **Рабочая программа дисциплины «Деловое общение и эффективные коммуникации»**

## **1. Пояснительная записка**

**Название дисциплины:** «Деловое общение и эффективные коммуникации».

**Цель и задачи дисциплины.**

**Цель** дисциплины – на современном научно-практическом материале с использованием активных методов обучения, сформировать у слушателей современное гуманитарное мировоззрение, обеспечить слушателям овладение теоретическими и практическими основами профессиональной этики, повысить их деловую культуру, способствовать развитию у слушателей коммуникативной компетенции и навыков эффективного общения.

**Задачи** дисциплины:

- способствовать овладению слушателями категориальным аппаратом психологии и этики делового общения;
- способствовать пониманию студентами необходимости этической оценки профессиональной деятельности;
- научить слушателей основам психодиагностики на уровне, необходимом для их профессиональной деятельности;
- научить устанавливать деловые контакты и эффективно организовывать коммуникации;
- способствовать овладению коммуникативными психотехниками; развитию навыков самопрезентации, межличностного и группового общения;
- способствовать развитию у слушателей навыков профессионального взаимодействия;
- способствовать осознанию слушателями важности самопознания как одной из составляющих формирования личности профессионала;

**Планируемые образовательные результаты по дисциплине.**

В результате изучения дисциплины (модуля) слушатель должен: **знать**

- основные понятия, категории, принципы делового общения;
- особенности невербального поведения в деловом общении;
- основные составляющие делового имиджа;
- понятие, виды и технологии проведения переговоров;
- типологии личности и их проявление в деловом общении;

- основные этические нормы делового общения;
- основные правила делового этикета;
- психологические проблемы в рабочей группе и способы их разрешения;
- особенности морально-психологического климата в группе и его влияние на эффективность деятельности;
- понятие и виды практической психодиагностики в собственной профессиональной сфере;
- влияние индивидуально-психологических особенностей личности на результат делового общения.

#### **уметь**

- строить деловое коммуникативное взаимодействие с коллегами и клиентами;
- формировать чувство корпоративности;
- использовать социально-психологические технологии в собственной профессиональной деятельности;

**владеть** оптимально-эффективным взаимодействием в рабочей группе;

- навыком рефлексировать собственные личностные качества и адекватно подбирать способы их оптимизации.

**Виды деятельности:** организационно-управленческая; предпринимательская; коммерческая; проектная

### **Профессиональные компетенции (формируемые) и/или компетенции, подлежащие совершенствованию или трудовые функции**

Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями (ПК-1) (Профессиональный стандарт №691, утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 06.10.2015 г.).

### **Формы и методы обучения**

Занятия проводятся в формате круглого стола с преподавателем - спикером и сопровождаются обсуждениями, дискуссиями, практическими примерами, деловыми играми, имитационными упражнениями. .

Акцент обучения делается на дальнейшее практическое применение полученных знаний и использование предложенных подходов и инструментов в других дисциплинах.

### **Формы аттестации по данной дисциплине**

Оценка знаний и достижений слушателей выявляется в процессе следующих процедур:

- ✓ Аудиторный и внеаудиторный обмен мнениями в формате



собеседования и представление примеров успешного применения изучаемых материалов.

- ✓ Активное участие в практических занятиях.
- ✓ Выполнение индивидуальных и групповых заданий.
- ✓ Использование материалов курса в написании выпускной квалификационной работы.

Аттестация по дисциплине в форме зачета является производным результатом по всем вышеперечисленным пунктам.

Зачет проводится в форме собеседования по темам учебно-тематического плана дисциплины.

Общая трудоемкость 31 академических часов

Автор дисциплины Солдатов А.Г.

## 2. Учебно-тематический план дисциплины

№	Наименование темы (сессии)	Всего часов трудоемкости	в том числе			самостоятельная работа	Форма контроля
			аудиторные занятия		всего часов		
			лекции	практические занятия			
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Модуль 1. Психология делового общения	15	8	3	5	7	собеседование
2	Модуль 2. Этика делового общения и построение эффективных коммуникаций	16	8	3	5	8	собеседование
<b>Всего</b>		<b>31</b>	<b>16</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>зачет</b>

## 3. Содержание дисциплины «Деловое общение и эффективные коммуникации»

### Модуль 1. Психология делового общения

- Понятие, структура и стратегии делового общения.
- Коммуникативная и перцептивная стороны делового общения.
- Проблема имиджа в деловом общении.
- Постулаты нормального общения.
- Интерактивная сторона делового общения.
- Трансакционный анализ делового общения;
- Конфликты в деловом общении и стратегии поведения в конфликтных

ситуациях.

- Индивидуальные особенности личности и их влияние на успешность делового общения.
- Невербальное поведение в деловом общении.
- Личностное пространство и его влияние на деловое общение.
- Понятие рабочей группы и ее психологическая структура.
- Феномены группового поведения и способы формирования эффективных команд.
- Психологические основы управленческого общения.
- Психологические основы проведения переговоров и деловых бесед.
- Приемы аргументации в деловом общении.
- Проблема восприятия и понимания деловой информации.

## **Модуль 2. Этика делового общения и построение эффективных коммуникаций**

- Аргументирование в коммуникативном процессе делового общения.
- Аттракция и фасилитация как способы оптимизации коммуникативного процесса.
- Понятие этики и моральных норм.
- Основные этические категории, их философские, исторические и социокультурные источники.
- Управленческая этика.
- Этические основы общения в рабочей группе.
- Этика общения с клиентами.
- Этические основы хранения коммерческой и иной деловой информации.
- Правила деловой переписки.
- Виды приемов в деловом общении.
- Этические нормы проведения собраний и совещаний.
- Этические проблемы имиджа и деловая одежда.
- Правила вербального этикета.

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

Работа с лекционным материалом и материалами рекомендуемых источников литературы.

Подготовку слушателя к текущему контролю.

Самостоятельное изучение разделов дисциплины.

Оценивание слушателя предусмотренной формой контроля

1. Баллы	2. Оценка
3. 86-100 баллов	4. 5, «отлично»
5. 70-85 баллов	6. 4, «хорошо»
7. 51-69 баллов	8. 3, «удовлетворительно»
9. 0-50 баллов	10. 2, «неудовлетворительно»

## 4. Список литературы

### Основная литература

1. Анцупов, А.Я. Психология делового общения / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. - М.: Эксмо, 2010. – 656 с.
2. Кибанов, А.Я. Этика деловых отношений: Учебник / А.Я. Кибанов, В.Г. Коновалова, Д.К. Захаров. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 160 с.
3. Леонтьев, А. А. Психология общения: учебное пособие: Гриф УМО МО РФ Рекомендовано Минобразованием России / А.А. Леонтьев – М.: Академия, 2010. – 368 с.
4. Мелия, М. Бизнес - это психология. Психологические координаты жизни современного делового человека / М. Мелия. – М.: Альпина Паблишер, 2012. - 560 с.
5. Сидоров, П.И. Деловое общение: Учебник для вузов / И.А. Коноплева, П.И. Сидоров, М.Е. Путин. Под ред. П.И. Сидорова. - 2-е изд., перераб. Гриф УМО МО РФ. – М.: Инфра-М, 2010. – 384 с.
6. Кинг, Л. Как разговаривать с кем угодно, когда угодно и где угодно / Л. Кинг. - М.: Альпина Паблишер, 2011. - 208 с.

### Дополнительная литература

1. Нуркова, В. В. Психология: Учебник для вузов [Электронный ресурс] / В.В. Нуркова. 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ЮРАЙТ, 2012. - Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru/book/57854/>.
2. Юри, У. Гарвардская школа переговоров. Как говорить НЕТ и добиваться результатов / У. Юри. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2013. - 240 с.
3. Бэйтс, С. Говорите как первый руководитель. Секреты привлечения внимания и достижения результатов / С. Бэйтс. – М.: Калидос Паблишинг, 2010. - 264 с.
4. Шаховский, В. И. Эмоции - мотивационная основа человеческого сознания [Электронный ресурс] / В. И. Шаховский. - Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=13105360>.
5. Андреев, В.И. Деловая риторика: Практический курс для творческого саморазвития делового общения, полемического и ораторского мастерства / В.И. Андреев. - Казань: Изд-во Казанского университета, 1993. – 240 с.
6. Солодилова, И. А. К вопросу о соотношении понятий «эмоция» и «когниция» [Электронный ресурс] / И. А. Солодилова. - Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=13033386>.

Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Слушателям программы обеспечен доступ к электронным базам данных, информационным справочным и поисковым системам и иным информационным источникам библиотечно-информационного комплекса Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Аудиторный фонд, укомплектованы специализированной мебелью и

техническими средствами обучения (флипчарт/доска и маркеры; доска (мел или маркеры) мультимедийный проектор).

Специализированные аудитории для проведения занятий и самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой, подключённой к сети «Интернет».

# **Рабочая программа дисциплины**

## **«Искусство деловой презентации и публичных выступлений»**

### **1. Пояснительная записка**

**Название дисциплины:** «Искусство деловой презентации и публичных выступлений»

**Цель и задачи дисциплины.**

**Цель** дисциплины – на современном научно-практическом материале с использованием активных методов обучения подготовить слушателей к составлению деловой презентации.

**Задачи** дисциплины:

- передача информации;
- определённой аудитории;
- в определённой форме;
- с определённой целью.

**Планируемые образовательные результаты по дисциплине.**

В результате изучения дисциплины (модуля) слушатель должен:  
**знать**

- Основные ошибки при подготовке презентации.
- Методы оценки ситуации при подготовке к презентации.
- Шаги подготовки презентации.
- Три основные составляющие любой презентации.
- Принципы создания слайдов.

**уметь**

- Определять цели презентации.
- Подготовить выступление.

**Владеть**

навыком визуализировать информацию.

- навыком избегать типичных ошибок при подготовке презентации к защите аттестационных работ.

**Виды деятельности:** организационно-управленческая; предпринимательская; коммерческая; проектная

**Профессиональные компетенции (формируемые) и/или компетенции, подлежащие совершенствованию или трудовые функции**

Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями (ПК-1) (Профессиональный стандарт №691, утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 06.10.2015 г.).

**Формы и методы обучения**

Занятия проводятся в формате круглого стола с преподавателем - спикером и сопровождаются обсуждениями, дискуссиями, практическими примерами, деловыми играми, имитационными упражнениями. .

Акцент обучения делается на дальнейшее практическое применение полученных знаний и использование предложенных подходов и инструментов в других дисциплинах.

### Формы аттестации по данной дисциплине

Оценка знаний и достижений слушателей выявляется в процессе следующих процедур:

- ✓ Аудиторный и внеаудиторный обмен мнениями в формате собеседования и представление примеров успешного применения изучаемых материалов.
- ✓ Активное участие в практических занятиях.
- ✓ Выполнение индивидуальных и групповых заданий.
- ✓ Использование материалов курса в написании выпускной квалификационной работы.

Общая трудоемкость 38 академических часов

Авторы дисциплины: Солдатов А.Г.

### 2. Учебно-тематический план дисциплины

№	Наименование темы (сессии)	Всего часов трудоемкости	в том числе			самостоятельная работа	Форма контроля
			аудиторные занятия		лекции		
			всего часов	практические занятия			
1	2	3	4	5	6	7	8
1	<p><b>Основные правила подготовки презентации.</b>                      Основные ошибки при подготовке презентации.                      Оценка ситуации при подготовке к презентации.                      Шаги подготовки презентации.</p>	19	4	-	4	15	собеседование

	Три основные составляющие любой презентации. Определение цели презентации. Подготовка выступления. Визуализация информации. Принципы создания слайдов.						
2	Основные рекомендации по оформлению презентации в Power Point. Правила и особенности восприятия текста. Защита выпускной квалификационной работы по программе MBA	19	4	-	4	15	собеседование
<b>Всего</b>		<b>38</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>8</b>	<b>30</b>	

### **3. Содержание дисциплины «Искусство деловой презентации и публичных выступлений»**

#### **Тема 1. Основные правила подготовки презентации**

- Основные ошибки при подготовке презентации. Оценка ситуации при подготовке к презентации. Шаги подготовки презентации. Три основные составляющие любой презентации. Определение цели презентации. Подготовка выступления. Визуализация информации. Принципы создания слайдов.

**Тема 2. Основные рекомендации по оформлению презентации в Power Point** Правила и особенности восприятия текста. Защита выпускной квалификационной работы по программе MBA. Общие правила защиты. Правила подготовки презентационного материала. Содержание презентации.

Самостоятельная работа слушателя предполагает:  
Работа с лекционным материалом и материалами рекомендуемых источников литературы. Подготовку слушателя к текущему контролю.  
Самостоятельное изучение разделов дисциплины.

## Оценивание слушателя предусмотренной формой контроля

Баллы	Оценка
86-100 баллов	5, «отлично»
70-85 баллов	4, «хорошо»
51-69 баллов	3, «удовлетворительно»
0-50 баллов	2, «неудовлетворительно»

### 4. Список литературы

#### Основная литература

Методические рекомендации по подготовке и защите выпускных квалификационных работ (ВКР) слушателей программ МВА, разработанные в Международной школе бизнеса Финансового университета (Институте).

#### Дополнительная литература

1. Александров, Д. Н. Основы ораторского мастерства, или в погоне за Цицероном / Д. Н. Александров. – М.: Флинта, 2012. - 488 с.
2. Аткинсон, М. Выступать легко. Все, что вам нужно знать о речах и презентациях / М. Аткинсон. – М.: Альпина Паблишер, 2011. - 296 с.
3. Кинг, Л. Как разговаривать с кем угодно, когда угодно и где угодно / Л. Кинг. М.: Альпина Паблишер, 2011. - 208 с.
4. Бэйтс, С. Говорите как первый руководитель. Секреты привлечения внимания и достижения результатов / С. Бэйтс. – М.: Калидос Паблишинг, 2010. - 264 с.
5. Зверева, Н. Вам слово! Выступление без волнения / Н. Зверева. – М.: Альпина Паблишер, 2012. - 186 с.

#### Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Слушателям программы обеспечен доступ к электронным базам данных, информационным справочным и поисковым системам и иным информационным источникам библиотечно-информационного комплекса Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Аудиторный фонд, укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения (флипчарт/доска и маркеры; доска (мел или маркеры) мультимедийный проектор).

Специализированные аудитории для проведения занятий и самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой, подключённой к сети «Интернет».



# **Рабочая программа дисциплины – «Стажировка за рубежом»**

## **1. Пояснительная записка**

**Цель** дисциплины – систематизировать полученные знания по дисциплинам программы и получить возможность ознакомиться с лучшими организационно-управленческой деятельности.

### **Задачи:**

- понимание функциональных стратегий (маркетинговой, финансовой, кадровой и т.д.);
- обмен опытом по разработке и реализации мероприятий тактического и операционного характера в соответствии со организаций
- понимание подходов к принятию управленческих решений и командообразованию

### **Планируемые образовательные результаты по дисциплине.**

#### **Знать:**

- принципы развития и закономерности функционирования предприятий и организаций
- систему корпоративного управления в организации;
- принципы построения стратегического управления организацией;
- принципы формирования финансовых отчетов в корпорации;

#### **Уметь:**

- анализировать социально-значимые проблемы и процессы в организациях
- оценивать эффективность системы корпоративного управления

#### **Владеть**

- методами количественного анализа и систематизации информации
- навыками оценки системы принятия управленческих решений на всех уровнях

**Виды деятельности:** организационно- управленческая; предпринимательская; коммерческая; проектная

### **Профессиональные компетенции (формируемые) и/или компетенции, подлежащие совершенствованию или трудовые функции**

Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями (ПК-1) (Профессиональный стандарт №691, утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 06.10.2015 г.).

### **Формы и методы обучения**

Занятия проводятся в формате круглого стола с преподавателем - спикером и сопровождаются посещение организаций и предприятий.

Акцент обучения делается на дальнейшее практическое применение полученных знаний и использование предложенных подходов и инструментов в других дисциплинах.

## Формы аттестации по данной дисциплине

Оценка знаний и достижений слушателей выявляется в процессе следующих процедур:

- ✓ Аудиторный и внеаудиторный обмен мнениями в формате собеседования и представление примеров успешного применения изучаемых материалов.
- ✓ Активное участие в практических занятиях.
- ✓ Выполнение индивидуальных и групповых заданий.
- ✓ Использование материалов курса в написании выпускной квалификационной работы.

Аттестация по дисциплине в форме зачета является производным результатом по всем вышеперечисленным пунктам.

Общая трудоемкость 40 академических часов

**Авторы дисциплины:** Королев О.Г.

Темы стажировки.

1. Проблемы стратегического управления в условиях конкурентной борьбы

Методы внедрения инноваций на примере мега-трендовых компаний

Процесс разработки стратегии . SWOT-анализ. Целостная стратегия развития IMLead ® концепции. Модель интегрированного менеджмента IMLead. (8 академ.часов)

2. Современный рынок распределение энергии. Работа с различными поставщиками энергии и доставка до потребителей. Взаимодействие с клиентами. (8 академ.часов)

Решение оптимизации производственных процессов, автоматизация систем продаж, индустриальные технологические решения. (8 академ.часов)

3. Знакомство с новыми методиками и опытом предприятия в области оптимизации бизнес-процессов. (8 академ.часов)

Посещение подразделения крупнейшего игрока на энергетическом рынке Европы компании EnBW, тепловыми электростанциями на угле. (8 академ.часов)

4. Новые разработки компании в области энергоэффективности для генерирующих предприятий. (8 академ.часов)

5. Специализированный Тренинг «Benchmarking for excellence» (8 академ.часов)

Зачет проводится в форме собеседования по нижеприведенным вопросам.

Вопросы для зачета

1. Модель интегрированного менеджмента IMLead
2. Варианты политики в соответствии с моделью Портера
3. Оптимизация бизнес-процессов на примере компании Stadtwerke Tübingen (электрические и тепловые сети)

4. Оптимизация бизнес-процессов на примере компании EnBW (тепловые электростанции на угле)
5. Инструменты бенчмаркинга при работе на международных рынках в условиях рыночной конкуренции

Учебно-методическое и информационное обеспечение стажировки включает в себя раздаточный и презентационный материал предприятий и организаций, включая внутренние документы и регламенты. Поисковые системы yandex, rambler, google и прочие ресурсы Интернет.

Материально-техническое обеспечение стажировки. Стажировка проводится при использовании материально-технического обеспечения конкретного предприятия, включая информационные базы и системы. Обеспечивается доступ к сети Интернет (во время самостоятельной подготовки).

## **Рабочая программа дисциплины – «Стажировка в России»**

### **1. Пояснительная записка**

**Цель** дисциплины – систематизировать полученные знания по дисциплинам программы и получить возможность ознакомиться с лучшими организационно-управленческой деятельности.

#### **Задачи:**

- понимание функциональных стратегий (маркетинговой, финансовой, кадровой и т.д.);
- обмен опытом по разработке и реализации мероприятий тактического и операционного характера в соответствии со организаций
- понимание подходов к принятию управленческих решений и командообразованию

#### **Планируемые образовательные результаты по дисциплине.**

##### **Знать:**

- принципы развития и закономерности функционирования предприятий и организаций
- систему корпоративного управления в организации;
- принципы построения стратегического управления организацией;
- принципы формирования финансовых отчетов в корпорации;

##### **Уметь:**

- анализировать социально-значимые проблемы и процессы в организациях
- оценивать эффективность системы корпоративного управления

##### **Владеть**

- методами количественного анализа и систематизации информации
- навыками оценки системы принятия управленческих решений на всех уровнях

**Виды деятельности:** организационно- управленческая; предпринимательская; коммерческая; проектная

**Профессиональные компетенции (формируемые) и/или компетенции, подлежащие совершенствованию или трудовые функции**

Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями (ПК-1) (Профессиональный стандарт №691, утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 06.10.2015 г.).

**Формы и методы обучения**

Занятия проводятся в формате круглого стола с преподавателем - спикером и сопровождаются посещение организаций и предприятий.

Акцент обучения делается на дальнейшее практическое применение полученных знаний и использование предложенных подходов и инструментов в других дисциплинах.

**Формы аттестации по данной дисциплине**

Оценка знаний и достижений слушателей выявляется в процессе следующих процедур:

- ✓ Аудиторный и внеаудиторный обмен мнениями в формате собеседования и представление примеров успешного применения изучаемых материалов.
- ✓ Активное участие в практических занятиях.
- ✓ Выполнение индивидуальных и групповых заданий.
- ✓ Использование материалов курса в написании выпускной квалификационной работы.

Аттестация по дисциплине в форме зачета является производным результатом по всем вышеперечисленным пунктам.

Общая трудоемкость 40 академических часов

**Авторы** дисциплины: Серов Д.М.

Темы стажировки.

1. Посещение СЭС Охотниково и СЭС Митяево. Рабочее совещание по вопросам функционирования СЭС. Особенности организации ремонтов СЭС.

Перспективы модернизации и расширения действующих СЭС. (10 акад. часов)

2. Посещение ВЭС Останинская . Знакомство с организацией производственного процесса, эксплуатации и технического обслуживания ВЭС. Сравнение ВЭС и СЭС. (10 акад. часов)

3. Посещение ВЭС Сакская . Круглый стол: Перспективы развития ВИЭ в России на примере ВЭС и СЭС. (10 акад. часов)

4. Посещение филиала АО «СО ЕЭС» Черноморское РДУ. Рабочая встреча по вопросам развития традиционной и возобновляемой электроэнергетики Республики Крым и г. Севастополь. Роль и перспективы ВИЭ в условиях включения региона в первую ценовую зону ОРЭМ. (10 акад. часов)

Зачет проводится в форме собеседования по нижеприведенным вопросам.

Вопросы для зачета

1. Каковы особенности эксплуатационного и ремонтного обслуживания СЭС?
2. Организация расширения и модернизации СЭС
3. Особенности эксплуатации и ремонта ветроагрегатов мощностью 2,5МВт
4. Эксплуатация и ремонт ветроагрегатов мощностью до 100кВт
5. Управление режимами работы энергосистемы с высокой долей ВИЭ на примере Республики Крым и г. Севастополь.

Учебно-методическое и информационное обеспечение стажировки включает в себя раздаточный и презентационный материал предприятий и организаций, включая внутренние документы и регламенты. Поисковые системы yandex, rambler, google и прочие ресурсы Интернет.

Материально-техническое обеспечение стажировки. Стажировка проводится при использовании материально-технического обеспечения конкретного предприятия, включая информационные базы и системы. Обеспечивается доступ к сети Интернет (во время самостоятельной подготовки).

# **Рабочая программа дисциплины – «Функционирование и управление энергосистемами»**

## **1. Пояснительная записка**

**Название дисциплины:** «Функционирование и управление энергосистемами»

**Цель и задачи дисциплины.**

**Цель** дисциплины – изучение принципов работы типовых электроэнергетических объектов

**Задачи** дисциплины:

- формирование знаний об энергетических объектах электроэнергетической системы, о принципах функционирования и управления энергосистемами;
- приобретение навыков определения возможных вариантов выполнения релейной защиты энергетических объектов, расчёта параметров срабатывания и оценки проектируемой защиты для обоснованного принятия технического решения;
- приобретение навыков работы с технической и проектной документацией.

**Планируемые образовательные результаты по дисциплине.**

В результате изучения дисциплины (модуля) слушатель должен:

**знать:**

- современные достижения науки и техники в области профессиональной деятельности;
- методы создания и анализа моделей, позволяющих прогнозировать свойства и поведение объектов профессиональной деятельности;
- методы и средства автоматизированных систем управления технологическими процессами электроэнергетической и электротехнической промышленности;
- эффективные производственно-технологические режимы работы объектов электроэнергетики и электротехники.

**уметь:**

- способностью действовать в нестандартных ситуациях, нести ответственность за принятые решения;
- формулировать цели и задачи исследования, выявлять приоритеты решения задач, выбирать и создавать критерии оценки;
- применять современные методы исследования, оценивать и представлять результаты выполненной работы;

- формулировать технические задания, разрабатывать и использовать средства автоматизации при проектировании и технологической подготовке производства;
- применять методы анализа вариантов, разработки и поиска компромиссных решений;
- выбирать серийные и проектировать новые объекты профессиональной деятельности;
- осуществлять технико-экономическое обоснование проектов;
- эксплуатировать, проводить испытания и ремонт технологического оборудования электроэнергетической и электротехнической промышленности;
- составлять инструкции по эксплуатации оборудования и программы испытаний.

### **Профессиональные компетенции (формируемые) и/или компетенции, подлежащие совершенствованию или трудовые функции**

#### **ПК (профессиональные компетенции)**

- готовностью эксплуатировать, проводить испытания и ремонт технологического оборудования электроэнергетической и электротехнической промышленности (ПК-22);
- готовностью применять методы и средства автоматизированных систем управления технологическими процессами электроэнергетической и электротехнической промышленности (ПК-23);
- способностью разработки планов, программ и методик проведения испытаний электротехнических и электроэнергетических устройств и систем (ПК-25);
- способностью определять эффективные производственно-технологические режимы работы объектов электроэнергетики и электротехники (ПК-26);
- способностью к монтажу, регулировке, испытаниям, наладке и сдаче в эксплуатацию электроэнергетического и электротехнического оборудования (ПК-27);
- способностью к проверке технического состояния и остаточного ресурса оборудования и организации профилактических осмотров и текущего ремонта (ПК-28);
- способностью подготовке технической документации на ремонт, к составлению заявок на оборудование и запасные части (ПК-29);
- способностью к составлению инструкций по эксплуатации оборудования и программ испытаний (ПК-30).
- способностью к абстрактному мышлению, обобщению, анализу, систематизации и прогнозированию (ОК-1);
- способностью действовать в нестандартных ситуациях, нести ответственность за принятые решения (ОК-2);
- способностью к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала (ОК-3).

## Формы и методы обучения

Наиболее важные теоретические вопросы будут рассмотрены в ходе лекций. Практические занятия проводятся в формате круглого стола с преподавателем - спикером и сопровождаются обсуждениями, дискуссиями, практическими примерами.

Акцент обучения делается на дальнейшее практическое применение полученных знаний и использование предложенных подходов и инструментов в других дисциплинах.

### Форма аттестации по данной дисциплине

Оценка знаний и достижений слушателей выявляется в процессе собеседования по результатам освоения каждой темы.

Аттестация по дисциплине в форме экзамена.

Авторы дисциплины: Серов Д.М.

## 2. Учебно-тематический план дисциплины

Номер и наименование тем	Количество часов				Форма контроля
	Общая трудоемкость	Аудиторные		Внеаудиторные	
		Лекции	Практическая работа		
Тема 1. Исторические этапы развития электротехники и электроэнергетики	4	2	-	2	собеседование
Тема 2. Основные понятия в электротехнике	8	3	1	4	собеседование
Тема 3. Основные элементы энергосистемы	12	5	1	6	собеседование
Тема 4. Режимы работы электрических сетей	8	2	2	4	собеседование
Тема 5. Потери мощности и электроэнергии в электрических сетях	8	3	1	4	собеседование
Тема 6. Эксплуатация электрических сетей	8	2	2	4	собеседование
Тема 7. Релейная защита и автоматизация электроэнергетических сетей	16	7	1	8	собеседование
<b>Всего по дисциплине:</b>	<b>64</b>	<b>24</b>	<b>8</b>	<b>32</b>	<b>экзамен</b>



### **3. Содержание дисциплины «Функционирование и управление энергосистемами»**

#### **Тема 1. Исторические этапы развития электротехники и электроэнергетики.**

Ретроспективный анализ развития отрасли. Ключевые события, ставшие катализатором развития электротехники и электроэнергетики.

#### **Тема 2. Основные понятия в электротехнике.**

При изучении этой темы рассматриваются ток, напряжение, сопротивление, мощность, энергия.

#### **Тема 3. Основные элементы энергосистемы.**

- электрические станции – принцип производства электрической энергии;
- линии электропередачи (воздушные, кабельные) – конструкции и назначение отдельных элементов;
- коммутационное оборудование – виды и назначение;
- потребители электрической энергии.

#### **Тема 4. Режимы работы электрических сетей.**

- принцип диспетчерского управления в электрических сетях;
- баланс активной и реактивной мощностей;
- качество электрической энергии.

#### **Тема 5. Потери мощности и электроэнергии в электрических сетях.**

- основные понятия и определения;
- структура и нормирование потерь электроэнергии;
- методы оценки;
- способы снижения;
- учет электрической энергии.

#### **Тема 6. Эксплуатация электрических сетей.**

- функции эксплуатирующей организации;
- техническое обслуживание и ремонт;
- диагностика состояния;
- надежность работы электрических сетей.

#### **Тема 7. Релейная защита и автоматизация электроэнергетических сетей.**

- виды повреждений;
- релейная защита систем электроэнергетических сетей;
- автоматика энергообъектов;
- системная автоматика;
- АСКУЭ;
- автоматизация управления подстанций, АСУТП, телемеханика.

## 4. Список литературы

### Основная литература

1. Коротков, В. Ф. Автоматическое регулирование в электроэнергетических системах: М.: Изд. дом МЭИ, 2013 . – 416 с. - ISBN 978-5-383-00771-6
2. Ротач В. Я. - Теория автоматического управления. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд. дом МЭИ, 2008 . – 396 с.
3. Автоматика энергосистем: учебник для вузов. – 3-е изд., перераб. и доп. / Н.И. Овчаренко; под ред. чл.-корр. РАН, докт.техн.наук, проф. А.Ф. Дьякова. – М.: Издательский дом МЭИ. 2009 -476 с.

### Дополнительная литература

1. Электротехнический справочник в 4-х томах, том 3. М.: МЭИ, 2009. 968 с.

### Тематика вопросов для экзамена

1. Дать определение понятию «электрический ток».
2. Что понимается под «силой тока»?
3. Что такое «активная электрическая мощность»?
4. В каких единицах измеряется напряжение?
5. В каких единицах измеряется ток?
6. В каких единицах измеряется частота?
7. В каких единицах измеряется полная мощность?
8. В каких единицах измеряется активная мощность?
9. Для чего предназначен трансформатор?
10. Какие генераторы установлены на электрических станциях, питающих электрические сети общего пользования?
11. На понизительной подстанции установлен двухобмоточный трансформатор 110/10 кВ. На какой из обмоток трансформатора количество витков больше?
12. На электростанции установлен трехфазный генератор с номинальным напряжением 10 кВ. Генератор подключен к электрической сети 220 кВ через двухобмоточный трансформатор 220/10 кВ. На какой из обмоток количество витков больше?
13. Как называется трансформатор, имеющий две вторичные обмотки одинакового напряжения?
14. Как называется трансформатор, в котором первичная и вторичная обмотки помимо магнитной связи имеют электрическую связь?

15. Как называется трансформатор, у которого вторичные обмотки рассчитаны на два разных номинальных напряжения?
16. К какой категории относятся ВЛ 500 кВ?
17. Для чего предназначен разъединитель?
18. Дать определение понятию «потери электроэнергии».
19. Как определяется значение коммерческих потерь?
20. Что влияет на качество электрической энергии?
21. Как изменится частота напряжения в электроэнергетической системе при отключенной автоматике регулятора скорости вращения турбин электростанций, если увеличится мощность нагрузки?
22. Чем обусловлены колебания напряжения?
23. Чем обусловлены провалы напряжения в электрической сети?
24. Какое основное назначение релейной защиты?
25. Дать определение понятию селективность.
26. В чем основное отличие защит с абсолютной и относительной селективностью?
27. В чем отличие основных и резервных защит?
28. В чем заключается основное назначение противоаварийной автоматики?

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

Работа с лекционным материалом и материалами рекомендуемых источников литературы.

Подготовку слушателя к текущему контролю.

Самостоятельное изучение разделов дисциплины.

Оценивание слушателя предусмотренной формой контроля

1. Баллы	2. Оценка
3. 86-100 баллов	4. 5, «отлично»
5. 70-85 баллов	6. 4, «хорошо»
7. 51-69 баллов	8. 3, «удовлетворительно»
9. 0-50 баллов	10. 2, «неудовлетворительно»

## Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Слушателям программы обеспечен доступ к электронным базам данных, информационным справочным и поисковым системам и иным информационным источникам библиотечно-информационного комплекса Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Аудиторный фонд, укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения (флипчарт/доска и маркеры; доска (мел или маркеры) мультимедийный проектор).

Специализированные аудитории для проведения занятий и самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой, подключённой к сети «Интернет».

# Рабочая программа дисциплины – «Планирование развития энергосистем»

## 1. Пояснительная записка

**Название дисциплины:** «Планирование развития энергосистем»

**Цель и задачи дисциплины.**

**Цель** дисциплины – на современном научно-практическом материале с использованием активных методов обучения, обеспечить освоение слушателями теоретических основ и практических методов по управлению развитием электроэнергетики, стратегическому планированию на отраслевом и корпоративном уровнях в условиях неопределенности технологических, макроэкономических и рыночных факторов

**Задачи** дисциплины:

- ознакомиться с инфраструктурной ролью электроэнергетики в структуре экономики и энергетического комплекса;
- изучить технологические особенности функционирования и развития энергосистем, как объекта стратегических решений;
- изучить особенности рыночных отношений в электроэнергетике и их влияния на инвестиционные решения;
- ознакомиться с современными методами и инструментарием планирования и прогнозирования развития электроэнергетики в российской и мировой практике;
- научиться методам сравнительной оценки эффективности разных типов энергетических технологий;
- изучить подходы к планированию развития энергосистем и энергетических мощностей в практике государственного и корпоративного стратегического управления.

**Планируемые образовательные результаты по дисциплине.**

В результате изучения дисциплины (модуля) слушатель должен:

**знать**

- роль электроэнергетики в топливно-энергетическом балансе экономики, специфику межтопливной конкуренции в электроэнергетике;
- технологическую отраслевую цепочку, технологические основы тепловой, атомной, возобновляемой энергетики, электросетевого комплекса;
- особенности электроэнергии как нескладируемого товара и связанную с

этим специфику организации технологических и рыночных взаимодействий в отрасли;

- основные задачи, решаемые при планировании развития энергосистем на средне- и долгосрочную перспективу;
- методы формирования прогнозов спроса на электроэнергию и обоснования перспективной производственной структуры отрасли.

#### **уметь**

- выполнить сравнительный анализ разных типов электростанций, как инвестиционных альтернатив для развития энергосистемы;
- выполнить сравнительный анализ структуры действующих генерирующих мощностей двух энергосистем;
- выполнить сравнительный анализ хозяйственной и рыночной среды в электроэнергетике разных стран
- выполнить межстрановой анализ основных производственных показателей электроэнергетики.

#### **владеть**

- информацией по современному состоянию тепловой и нетопливной энергетики в России;
- основными принципами оценки сравнительной эффективности разных типов электростанций;
- способами и методами определения общественной и коммерческой эффективности строительства объектов электроэнергетики;
- информацией об организации системы перспективного планирования развития электроэнергетики в России и за рубежом.

### **Профессиональные компетенции (формируемые) и/или компетенции, подлежащие совершенствованию или трудовые функции**

- Способность к абстрактному мышлению, анализу, синтезу (ОК-1).
- Способностью оценивать эффективность проектов с учетом фактора неопределенности (ПК-6).
- Способность анализировать и использовать различные источники информации для проведения экономических расчетов (ПК-9).
- Способность оформлять результаты исследований в форме аналитических записок, докладов и научных статей (ИК-4).
- способность применять методы прикладных научных исследований (ИК-5).

#### **Формы и методы обучения**

Наиболее важные теоретические вопросы будут рассмотрены в ходе лекций. Практические занятия проводятся в формате круглого стола с преподавателем - спикером и сопровождаются обсуждениями, дискуссиями, практическими примерами, имитационными упражнениями.

Акцент обучения делается на дальнейшее практическое применение полученных знаний и использование предложенных подходов и инструментов в других дисциплинах.

## Формы аттестации по данной дисциплине

Оценка знаний и достижений слушателей выявляется в процессе следующих процедур:

- ✓ Проведение собеседований по результатам освоения каждой темы.
- ✓ Выполнение расчетно-графической работы.

Аттестация по дисциплине в форме экзамена.

Автор дисциплины: Веселов Ф. В.

## 2. Учебно-тематический план дисциплины

Номер и наименование тем	Количество часов				Форма контроля
	Общая трудоемкость	Аудиторные		Внеаудиторные	
		Лекции	Практическая работа		
<b>Тема 1.</b> Общая характеристика целей, задач и практик планирования и прогнозирования в электроэнергетике	3	1	-	2	
<b>Тема 2.</b> Макроэкономические драйверы развития электроэнергетики.	3	1	-	2	собеседование
<b>Тема 3.</b> Энергетические драйверы развития электроэнергетики.	3	1	-	2	собеседование
<b>Тема 4.</b> Технологические драйверы развития электроэнергетики.	3	1	-	2	собеседование
<b>Тема 5.</b> Экономические драйверы развития электроэнергетики.	5	2	1	2	собеседование
<b>Тема 6.</b> Комплексное обоснование структуры электрогенерирующих мощностей.	4	1	1	2	собеседование
<b>Тема 7.</b> Особенности учета режимных требований при обосновании структуры генерирующих мощностей.	4	1	1	2	собеседование
<b>Тема 8.</b> Решение задач совместного развития систем электро- и теплоснабжения потребителей.	4	1	1	2	собеседование
<b>Тема 9.</b> Основные подходы к планированию и оценке	5	2	1	2	собеседование

Номер и наименование тем	Количество часов				Форма контроля
	Общая трудоемкость	Аудиторные		Внеаудиторные	
		Лекции	Практическая работа		
эффективности развития сетевой инфраструктуры.					
<b>Тема 10.</b> Комплексная оценка эффективности вариантов развития электроэнергетики.	5	2	1	2	собеседование
<b>Тема 11.</b> Проблемы финансовой реализации прогнозов развития электроэнергетики. Механизмы поддержки и стимулирования инвестиций.	5	2	1	2	собеседование
<b>Тема 12.</b> Планирование развития энергосистем как инструмент государственного управления развитием электроэнергетики.	4	1	1	2	собеседование
<b>Всего по дисциплине:</b>	<b>48</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>24</b>	<b>экзамен</b>

### 3. Содержание дисциплины «Планирование развития энергосистем»

#### **Тема 1. Общая характеристика целей, задач и практик планирования и прогнозирования в электроэнергетике**

Рассматриваются цели, задачи планирования развития энергосистем. Экономические критерии планирования: общественная и коммерческая эффективность. Мировая и российская практика прогнозирования и проектирования энергосистем.

#### **Тема 2. Макроэкономические драйверы развития электроэнергетики**

Роль электроэнергетики в структуре национальной экономики и энергетики: ресурсные, инвестиционные, ценовые аспекты. Энергоемкость и электроемкость экономики. Взаимосвязи сценариев развития экономики и электропотребления: основные методы прогнозирования, примеры актуальных долгосрочных прогнозов экономики и спроса на электроэнергию в России.

#### **Тема 3. Энергетические драйверы развития электроэнергетики**

В данной теме изучается топливно-энергетический баланс (ТЭБ): основные составляющие и индикаторы. Роль электроэнергетики в структуре ТЭБ. Первичные энергоресурсы в электроэнергетике: методы оценки объемов и эффективности использования. Индикаторы энергетической безопасности страны и регионов - влияние электроэнергетики на их динамику.

#### **Тема 4. Технологические драйверы развития электроэнергетики**

Изучении этой темы затрагивает основные направления научно-технического прогресса в электроэнергетике: перспективные технологии и их показатели. Проблема износа и выбытия действующего оборудования в электроэнергетике

России: критерии, масштабы, варианты инвестиционных решений по продлению ресурса или обновлению. Характеристика отраслевых приоритетов НТП в актуальных прогнозах развития электроэнергетики России.

### **Тема 5. Экономические драйверы развития электроэнергетики**

Ценообразование на внутренних топливных рынках и роль электростанций как потребителей. Технологические и экономические факторы и основные области межтопливной конкуренции в электроэнергетике: краткосрочные и долгосрочные. Базовые принципы оценки стоимости производства для разных типов электростанций с учетом стоимости топлива и технологий и анализ условий их равноэффективности.

### **Тема 6. Комплексное обоснование структуры электрогенерирующих мощностей**

Основные задачи, решаемые при выборе пропорций разных типов электростанций мощностей. Базовые подходы и критерии при анализе сравнительной эффективности разных типов электростанций и ранжировании приоритетных технологий. Основы оптимизационного подхода к оценке масштабов изменения структуры генерирующих мощностей при формировании перспективных балансов мощности и электроэнергии.

### **Тема 7. Особенности учета режимных требований при обосновании структуры генерирующих мощностей**

Взаимосвязь объемов и режимов электропотребления, графики нагрузки, характерные параметры. Основные ограничения, учитываемые при выборе структуры генерирующих мощностей, определении пропорций разных типов электростанций: в суточном, сезонном и годовом разрезе. Показатели маневренности оборудования, их учет при определении перспективных режимов работы энергосистемы.

### **Тема 8. Решение задач совместного развития систем электро- и теплоснабжения потребителей**

Роль электростанций как источников теплоснабжения потребителей в России и мире. Существующие и перспективные технологии теплофикации на базе ТЭЦ, основные типы схем теплоснабжения. Экономические аспекты выбора вариантов теплоснабжения при планировании развития энергосистем.

### **Тема 9. Основные подходы к планированию и оценке эффективности развития сетевой инфраструктуры**

Основные классы сетевых решений при планировании энергосистем. Методические подходы к выбору и оценке эффективности сетевых решений в России. Мировая практика разработки планов развития сети. Сочетание критериев надежности и эффективности. Примеры экономической оценки вариантов совместного развития сетей и электростанций.

### **Тема 10. Комплексная оценка эффективности вариантов развития электроэнергетики**

Принципы системной оценки эффективности вариантов развития электроэнергетики. Классификация эффектов, возникающих на уровне отрасли, ТЭК, экономики в целом. Ценовые эффекты у потребителей. Мультипликативные эффекты в экономике. Методы количественной оценки системных эффектов. Примеры для российской электроэнергетики.



## **Тема 11. Проблемы финансовой реализации прогнозов развития электроэнергетики. Механизмы поддержки и стимулирования инвестиций**

Прогнозирование экономических параметров развития электроэнергетики: уровень цен, структура инвестиционных ресурсов, основные рейтинговые показатели. Механизмы поддержания финансовой устойчивости окупаемости инвестиций в условиях тарифного регулирования и конкуренции. Потенциал рынка мощности как инвестиционного инструмента. Различные формы финансовой поддержки приоритетных технологий и проектов со стороны государства.

## **Тема 12. Планирование развития энергосистем как инструмент государственного управления развитием электроэнергетики**

Современная система прогнозных работ в электроэнергетике России (Энергетическая стратегия, Генеральная схема, Схемы и программы ЕЭС и регионов), ее нормативно-правовое и методическое обеспечение. Структура задач планирования развития электроэнергетики на каждом уровне прогнозных и проектных работ. Характеристика актуальных прогнозов развития энергетики России на период до 2035 года. Параметры долгосрочного развития электроэнергетики России, изменения в технологической и территориальной структуре. Масштабы обновления, инвестиции и источники. Необходимая динамика цен электроэнергии, ее структура.

### **Пример расчетно-графической работы.**

1. Рассчитать удельные дисконтированные затраты (УДЗ) для двух типов электростанций (на выбор КЭС на газу или угле, АЭС, СЭС, ВЭС)
2. Определить чувствительность УДЗ каждого из двух типов электростанций к норме дисконта: от 0% до 12% (с шагом 2%). Построить графики УДЗ/дисконт
3. Определить, при каких изменениях расчетных параметров достигается равенство УДЗ для двух типов электростанций (расчет с дисконтом 8%):
  - для технологии с более высокими УДЗ: увеличение КИУМ (но не более 100%), снижение цены топлива (если есть), снижение капиталовложений; если изменения одного параметра недостаточно для выравнивания УДЗ, сделать оценку при совместном изменении двух или более параметров.
  - для технологии с более низкими УДЗ: снижение КИУМ, рост цены топлива (если есть), рост капиталовложений; если изменения одного параметра недостаточно для выравнивания УДЗ, сделать оценку при совместном изменении двух или более параметров.

Представить результаты в табличном виде

4. Результаты решения задач 1-3 представить в виде аналитической записки, содержащей основные исходные данные, описание задач и результаты, а также выводы по зонам конкуренции для рассматриваемых типов электростанций (если они есть).

## 4. Список литературы

### Основная литература

1. Экономика и управление в энергетике: учебник для магистров / под общ. ред. Н. Г. Любимовой, Е. С. Петровского. — М.: Издательство Юрайт, 2015. — 485 с. — Серия: Магистр.
2. Хабачев, Л.Д. Технико-экономическое планирование развития электроэнергетических систем: учеб. пособие / Л.Д. Хабачев. - Спб.: Изд-во Политехн. Ун-та, 2014. - 176 с. - (Экономика и менеджмент в энергетике) <http://elib.spbstu.ru/dl/2/4819.pdf>

### Дополнительная литература

1. Обоснование развития электроэнергетических систем: Методология, модели, методы, их использование / Н.И. Воропай, С.В. Подковальников, В.В. Труфанов и др.; Отв. ред. Н.И. Воропай. – Новосибирск: Наука, 2015. – 448 с. <http://www.sei.irk.ru/publications/book2015/>
2. Гительман Л.Д., Ратников Б.Е. Экономика и бизнес в электроэнергетике. Междисциплинарный учебник. – М.: Экономика, 2013. – 432 с.
3. Петровский Е.С. Организация энергетического производства: учебное пособие для студентов / Е.С. Петровский, Н.О. Кониюковская, А.Е. Петровский. – М.: ГУУ, 2011. – 117 с.
4. Макаров А.А. Системные исследования развития энергетики / курс лекций. М.: Издательский дом МЭИ, 2015.
5. Концепция интеллектуальной электроэнергетической системы России с активно-адаптивной сетью. М.: ОАО "Федеральная сетевая компания Единой Электроэнергетической системы", 2012.
6. Фомина, В.Н. Экономика электроэнергетики: 2-е изд., доп. / В.Н. Фомина. – М.: ГУУ, 2010. – 130 с.
7. Основы современной энергетики. В 2 т. Т.1. Современная теплоэнергетика. Под общей редакцией чл.-корр. РАН Е.В. Аметистова. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательский дом МЭИ, 2010.
8. Основы современной энергетики. В 2 т. Т.2. Современная электроэнергетика. Под общей редакцией чл.-корр. РАН Е.В. Аметистова. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательский дом МЭИ, 2010.
9. Чубайс А.Б. Экономика и управление в современной электроэнергетике России: пособие для менеджеров электроэнергетических компаний. Москва: НП КОНЦ ЕЭС, 2009
10. Макаров А.А. Прогнозирование развития энергетического комплекса. Методические рекомендации по разработке прогноза развития России до 2030 г. РАН, 2010
11. Макаров А.А., Макарова А.С., Хоршев А.А. Перспективы развития атомных электростанций до середины XXI века. ИНЭИ РАН, Москва, 2011.

### Интернет-ресурсы:

1. Сайт Министерства энергетики РФ (<http://minenergo.gov.ru/>)
2. Сайт НП "Совет рынка" (<http://www.np-sr.ru>)
3. Сайт ОАО "Русгидро" (<http://www.gidroogk.ru>)

4. Сайт ПАО «Россети» (<http://www.rosseti.ru>)
5. Сайт Концерна «Росэнергоатом» (<http://rosenergoatom.ru/>)
6. Сайт Росстата (<http://www.gks.ru/>)
7. Интернет-портал сообщества ТЭК (<http://www.energyland.info/>)
8. Информационная система по теплоснабжению РосТепло.ru (<http://www.rosteplo.ru/>)
9. Информационный сайт Экспертного совета Комитета ГД по энергетике (<http://portal-energo.ru/experts>)
10. Информационный портал «Промышленность и энергетика России» (<http://www.eprussia.ru>)
11. Информационный портал «Альтернативная энергетика. Альтернативные источники энергии» (<http://alternativenergy.ru/>)
12. Портал «Энерго-инфо» (<http://www.energo-info.ru/>)
13. Сайт Международного энергетического агентства (<https://www.iea.org/>)
14. Сайт Международного энергетического агентства по возобновляемой энергетике (<http://www.irena.org/>)
15. Сайт Энергетической администрации Министерства энергетики США (<https://www.eia.gov/>)
16. Сайт Глобального мониторинга возобновляемой энергетики REN21 (<http://www.ren21.net/gsr-2017/>)
17. Сайт МАГАТЭ (<https://www.iaea.org/PRIS/home.aspx>)

#### **Тематика вопросов к экзамену**

1. Современное состояние электроэнергетики и ЕЭС России (структура мощности, производства, потребления топлива, региональная структура)
2. Роль электроэнергетики в экономике России
3. Роль электроэнергетики в энергетическом комплексе России
4. Экологические аспекты функционирования и развития электроэнергетики
5. Система стратегического планирования в РФ: основные документы и взаимосвязи между ними
6. Энергетическая стратегия: основные направления энергетической политики и требования к электроэнергетике
7. Энергетическая стратегия: инструментарий ее формирования количественных параметров развития энергетики.
8. Система прогнозирования и проектирования в электроэнергетике
9. Прогноз спроса на электроэнергию: эконометрические и нормативные методы
10. Прогноз спроса на электроэнергию: комплексный подход к прогнозированию на основе показателей развития экономики страны и регионов с учетом вклада крупных потребителей и инвестпроектов.
11. Генеральная схема размещения объектов электроэнергетики: роль в системе планирования и основные решаемые задачи
12. Основные этапы обоснования структуры генерирующих мощностей и размещения электростанций и сетевых объектов: методика экономических сравнений типовых технических решений.

13. Основные этапы обоснования структуры генерирующих мощностей и размещения электростанций и сетевых объектов: методика оптимизации структуры генерирующих мощностей.
14. Основные этапы обоснования структуры генерирующих мощностей и размещения электростанций и сетевых объектов: походы к обоснованию районов размещения объектов электроэнергетики.
15. Схема развития ЕЭС и схемы развития электроэнергетики субъектов РФ: основные решаемые задачи и результаты
16. Планирование развития сетевых объектов на примере общеевропейского рынка
17. Инвестиционные механизмы в электроэнергетике в рамках 4 основных моделей рынка
18. Инвестиционные механизмы в электроэнергетике: модели оплаты мощности в условиях конкурентного рынка.
19. Мировой опыт механизмов поддержки развития ВИЭ и высокоэкономичной тепловой генерации
20. Опыт инвестиционных механизмов в электроэнергетике России.

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

Работа с лекционным материалом и материалами рекомендуемых источников литературы.

Подготовку слушателя к текущему контролю.

Самостоятельное изучение разделов дисциплины.

Оценивание слушателя предусмотренной формой контроля

Баллы	Оценка
86-100 баллов	5, «отлично»
70-85 баллов	4, «хорошо»
51-69 баллов	3, «удовлетворительно»
0-50 баллов	2, «неудовлетворительно»

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

Слушателям программы обеспечен доступ к электронным базам данных, информационным справочным и поисковым системам и иным информационным источникам библиотечно-информационного комплекса Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Аудиторный фонд, укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения (флипчарт/доска и маркеры; доска (мел или маркеры) мультимедийный проектор).

Специализированные аудитории для проведения занятий и самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой, подключённой к сети «Интернет».

# **Рабочая программа дисциплины – «Передача и распределение электроэнергии»**

## **1. Пояснительная записка**

**Название дисциплины: «Передача и распределение электроэнергии»**

**Цель и задачи дисциплины.**

**Цель** дисциплины – на современном научно-практическом материале с использованием активных методов обучения, дать слушателям необходимые знания и практические навыки в области развития и функционирования электросетевого комплекса.

**Задачи** дисциплины:

- рассмотреть экономические методы государственного регулирования в электроэнергетике;
- изучить механизм формирования тарифов для организаций, занимающихся регулируемыми видами деятельности;
- ознакомить с методологией проведения маркетинговых исследований в регионе с целью изучения спроса на электроэнергию;
- изучить возможные мероприятия в области энергосбережения и повышения энергоэффективности электросетевого комплекса.

**Планируемые образовательные результаты по дисциплине.**

В результате изучения дисциплины (модуля) слушатель должен:

**знать**

- механизмы функционирования электросетевого комплекса;
- методику по формированию платы за технологическое присоединение к электрическим сетям;
- методологию в области государственного регулирования тарифов на услуги по передаче и распределению электроэнергии.

**уметь**

- работать с нормативно-правовой базой в области функционирования и развития электросетевого комплекса;
- использовать методы формирования тарифов на услуги по передаче и распределению электроэнергии;
- разрабатывать мероприятия по энергосбережению и повышению

- энергоэффективности электросетевого комплекса;
- использовать методологию проведения маркетингового исследования в регионе, включая применение метода прогнозирования спроса на электроэнергию потребителями.

### **Профессиональные компетенции (формируемые) и/или компетенции, подлежащие совершенствованию или трудовые функции**

- Способность разрабатывать программы энергосбережения и обеспечивать их реализацию (ПК-5).
- Способность проектирования и ведения электросетевого бизнеса (ПК-10).

### **Формы и методы обучения**

Наиболее важные теоретические вопросы будут рассмотрены в ходе лекций. Практические занятия проводятся в формате круглого стола с преподавателем - спикером и сопровождаются обсуждениями, дискуссиями, практическими примерами.

Акцент – на изучение методологических основ в области функционирования и развития электросетевого комплекса.

### **Формы аттестации по данной дисциплине**

Оценка знаний и достижений слушателей выявляется в процессе следующих процедур:

- ✓ Проведение собеседований по результатам освоения каждой темы.
- ✓ Выполнение индивидуальных и групповых заданий.
- ✓ Письменное тестирование

Аттестация по дисциплине в форме экзамена.

**Автор** дисциплины: Любимова Н.Г.

## **2. Учебно-тематический план дисциплины**

Номер и наименование тем	Количество часов				Форма контроля
	Общая трудоемкость	Аудиторные		Внеаудиторные	
		Лекции	Практическая работа		
Тема 1. Государственное регулирование электроэнергетики	8	3	1	4	собеседование
Тема 2. Маркетинговые исследования, проводимые	16	6	2	8	собеседование

Номер и наименование тем	Количество часов				Форма контроля
	Общая трудоемкость	Аудиторные		Внеаудиторные	
		Лекции	Практическая работа		
электросетевыми компаниями					
Тема 3. Доступность технологического присоединения к электрическим сетям	8	2	2	4	собеседование
Тема 4. Методология тарифообразования на услуги по передаче и распределению электроэнергии	16	6	2	8	собеседование
Тема 5. Энергосбережение и энергоэффективность в электросетевых компаниях	16	7	1	8	собеседование
<b>Всего по дисциплине:</b>	<b>64</b>	<b>24</b>	<b>8</b>	<b>32</b>	<b>экзамен</b>

### 3. Содержание дисциплины «Передача и распределение электроэнергии»

#### Тема 1. Государственное регулирование электроэнергетики

Принципы и методы государственного регулирования энергетики, стратегия развития электросетевого комплекса.

#### Тема 2. Маркетинговые исследования, проводимые электросетевыми компаниями

Изучение региона и его потребителей, прогнозирование спроса на электроэнергию и максимум нагрузки.

#### Тема 3. Доступность технологического присоединения к электрическим сетям

Процедура присоединения к электрическим сетям, сроки присоединения потребителей, методика расчета платы за технологическое присоединение к сети, зависимость платы за присоединение от размера присоединяемой мощности и уровня напряжения, расчет стандартизированных ставок за присоединение к сети.

#### Тема 4. Методология тарифообразования на услуги по передаче и распределению электроэнергии

Принципы формирования тарифов на услуги по передаче и распределению электроэнергии: матрешка (каскадный), котловой тариф, транзит, оплата потерь. Методы государственного регулирования тарифов на услуги по передаче и распределению электроэнергии: метод доходности на инвестируемый капитал (RAV- метод), метод индексации тарифа, метод сравнения с аналогом.

## **Тема 5. Энергосбережение и энергоэффективность в электросетевых компаниях**

Бенчмаркинг потерь в сетях, методика формирования норматива потерь в электросетях, энергосервисные контракты.

### **4. Список литературы**

#### **Основная литература:**

1. Любимова, Н. Г. Управление в энергетике [Текст]: учеб. пособие / Н. Г. Любимова (ГУУ), отв. ред. Е.С. Петровский (ГУУ), кол. авт. М-во образования и науки РФ, кол. авт. ГУУ, Ин-т упр. в пром-сти и энергетике - М. : ГУУ, 2010. - 168 с.
2. Лелеков, В. И. Экономика современной энергетики России [Текст]: учеб. пособие / В. И. Лелеков - М. : МГОУ, 2010. - 117 с.
3. Гительман, Л. Д. Энергетический бизнес [Текст]: учеб. пособие / Л. Д. Гительман, Б. Е. Ратников, кол. авт. Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ - [3-е изд., перераб. и доп.] - М.: Дело, 2008. - 408 с.
4. Экономика и управление в энергетике. Учебник для магистров. Под ред. Любимовой Н.Г. , Петровского Е.С. М.: Издательство ЮРАЙТ, 2014 г. -485 с.- Серия: Магистр
5. Современная рыночная электроэнергетика российской Федерации. 3-е издание./Под. Ред. Баркина О.Г. –М.: Издательство «Перо», 2017.- 532 с.

#### **Дополнительная литература:**

1. Любимова, Н. Г. Проблемы маркетинга энергокомпаний на розничном рынке электроэнергии в условиях развития конкуренции [Текст]: учеб. пособие / Н. Г. Любимова (ГУУ), отв. ред. Е. С. Петровский (ГУУ), кол. авт. Федер. агентство по образованию , кол. авт. ГУУ, Ин-т упр. в пром-сти и энергетике - М. : ГУУ , 2009. - 74 с.
2. Любимова, Н. Г. Нормативно-правовая база государственного регулирования тарифов в монопольных секторах электроэнергетики [Текст]: учеб. пособие / Н. Г. Любимова (ГУУ), отв. ред. Е. С. Петровский (ГУУ), кол. авт. Федер. агентство по образованию, кол. авт. ГУУ, Ин-т упр. в пром-сти и энергетике - М.: ГУУ , 2008. - 78 с.

#### **Нормативно-правовые акты:**

1. Об электроэнергетике [Электронный ресурс] : Федеральный закон N 35-ФЗ от 26.03.2003: в ред. от 21.07.2014. - Режим доступа: <http://base.consultant.ru>
2. Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности [Электронный ресурс] : Федеральный закон N 261-ФЗ от 23.11.2009: в ред. от 28.12.2013.- Режим доступа: <http://base.consultant.ru>



## Пример тестового задания к экзамену

- 1. Укажите функции, относящиеся к основным принципам государственного регулирования в энергетике:**
  - а) обеспечение доступности электрической энергии для потребителей и защита их прав
  - б) обеспечение энергетической и экологической безопасности электроэнергетики
  - в) осуществление контроля за тарифами энергосбытовых компаний;
  - г) эффективное управление государственной собственностью в электроэнергетике.
  
- 2. Укажите факторы, которые являлись предпосылками к реструктуризации отрасли в 1992 году:**
  - а) дефицит госбюджета и отсутствие инвестиционных средств
  - б) высокий уровень резервных мощностей
  - в) начало акционирования и приватизации в других отраслях.
  
- 3. Укажите факторы, которые являлись предпосылками к реструктуризации отрасли в 1998 году:**
  - а) большое количество вертикально интегрированных компаний на рынке
  - б) высокий уровень дифференциации тарифов в различных регионах
  - в) завышение тарифов электросетевыми компаниями.
  
- 4. Чем определяется необходимость маркетинга в рыночной экономике?**
  - а) наличием на рынке конкуренции производителей
  - б) появлением компаний, занимающих монопольное положение на рынке
  - в) наличием на рынке конкуренции потребителей.
  
- 5. Чем обусловлена глубокая дифференциация тарифов?**
  - а) оптимизацией электропотребления
  - б) оптимизацией производства электроэнергии
  - в) балансом интересов производителей и потребителей.
  
- 6. В чем заключаются особенности эксплуатационного маркетинга в электроэнергетике?**
  - а) в разработке дифференцированных тарифов, индивидуальной работе с крупными потребителями, в контроле за использованием энергии,
  - б) в рекламе специфических услуг и товаров
  - в) в предложении потребителю дифференцированных скидок (надбавок) к тарифам на услуги.
  
- 7. Что лежит в основе перспективного маркетинга в электроэнергетике?**
  - а) прогноз электропотребления (в свете перспектив электрификации) и оценка энергоресурсов региона
  - б) прогноз источников развития территорий
  - в) прогноз структуры производства и валового внутреннего продукта региона
  
- 8. По каким направлениям проводят анализ рынка энергии и мощности?**
  - а) анализ региона, крупных потребителей и конкурентов
  - б) анализ крупных конкурентов и потребителей
  - в) анализ крупных потребителей, крупных конкурентов и платежеспособности региона.
  
- 9. К задачам реформы, проведенной в результате принятия Федерального закона от 26 марта 2003 г. N 35-ФЗ «Об электроэнергетике», относятся:**
  - а) создание конкурентного энергетического рынка
  - б) улучшение экономической эффективности отрасли и создание стимулов для инвестиционного процесса
  - в) обеспечение финансовой устойчивости создаваемых компаний.

**10. Какой из приведенных методов государственного регулирования тарифов применяется для электросетевых компаний:**

- а) метод экономически обоснованных расходов
- б) метод индексации
- в) метод доходности инвестируемого капитала.

**11. Какой из указанных тарифов подлежит государственному регулированию со стороны региональных органов в области регулирования тарифов:**

- а) тариф, устанавливаемый на услуги системного оператора (СО);
- б) тариф на тепло, производимое котельными;
- в) тариф на передачу электроэнергии по сетям ФСК.

**12. При каком уровне инфляции допустимо применение метода индексации тарифов:**

- а) менее 12%
- б) более 12%.

**13. Целями инвестиционной политики государства в сфере развития единой национальной (общероссийской) электрической сети:**

- а) уменьшение расходов на передачу электроэнергии
- б) увеличение пропускной способности электрических сетей
- в) устранение технологических ограничений перетока электрической энергии.

**14. Каким методом предпочитают планировать годовой график максимумов нагрузки энергокомпаний?**

- а) методом аналогий
- б) методом экспертных оценок
- в) синтезированным методом.

**15. Коэффициент потерь для сетей низкого напряжения равен:**

- а) 13%
- б) 15%
- в) 20%
- г) 25%.

**16. Генеральная схема размещения объектов электроэнергетики разрабатывается на:**

- а) долгосрочный период
- б) среднесрочный период
- в) краткосрочный период.

**17. К недостаткам метода RAB-регулирования относится:**

- а) отсутствие стимулов у регулируемой компании к минимизации стоимости своих услуг и повышению эффективности деятельности
- б) существует риск сговора между компаниями, затрудняющего проведение регулирующим органом объективного сопоставительного анализа их эффективности.

**18. Как рассчитывается коэффициент разновременности максимума нагрузки:**

- а) к разновременности максимумов нагрузки =  $P_{\min}/P_{\max}$
- б) к разновременности максимумов нагрузки =  $P_{\text{ср}}/P_{\max}$
- в) к разновременности максимумов нагрузки =  $P_{\max}/P_{\min}$

**19. Каков методический подход среднесрочного прогнозирования нагрузки в распределительных сетях?**

- а) комбинация двух способов: согласование планов потребителей с сетевой компанией и путем экстраполяции изменения нагрузок
- б) путем экстраполяции изменения нагрузок
- в) путем расчета максимума нагрузки по крупным потребителям.

## 20. Факторы, определяющие стратегию ценообразования в электроэнергетике:

- а) эластичность спроса по цене
- б) учетная политика затрат
- в) государственное регулирование цен (тарифов)
- г) все вместе.

10-13 правильно выполненных заданий – оценка «удовлетворительно».

14-17 правильно выполненных заданий – оценка «хорошо».

18-20 правильно выполненных заданий – оценка «отлично».

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

Работа с лекционным материалом и материалами рекомендуемых источников литературы.

Подготовку слушателя к текущему контролю.

Самостоятельное изучение разделов дисциплины.

Оценивание слушателя предусмотренной формой контроля

Баллы	Оценка
86-100 баллов	5, «отлично»
70-85 баллов	4, «хорошо»
51-69 баллов	3, «удовлетворительно»
0-50 баллов	2, «неудовлетворительно»

## Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Слушателям программы обеспечен доступ к электронным базам данных, информационным справочным и поисковым системам и иным информационным источникам библиотечно-информационного комплекса Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Аудиторный фонд, укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения (флипчарт/доска и маркеры; доска (мел или маркеры) мультимедийный проектор).

Специализированные аудитории для проведения занятий и самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой, подключённой к сети «Интернет».

# Рабочая программа дисциплины – «Влияние электроэнергетики на окружающую среду»

## 1. Пояснительная записка

**Название дисциплины:** «Влияние электроэнергетики на окружающую среду»

**Цель и задачи дисциплины.**

**Цель** дисциплины – на современном научно-практическом материале, обеспечить освоение слушателями теоретических основ и умения формулировать, организовывать решение и решать задачи энерго- и ресурсосбережения и снижения негативного воздействия на окружающую среду в энергетической отрасли.

**Задачи** дисциплины.

К основным задачам изучаемой дисциплины следует отнести приобретение слушателями знаний и практических навыков для решения задач организации и управления средозащитной и ресурсосберегающей деятельностью на этапах:

- проектирования энергетических объектов,
- их строительства и
- эксплуатации.

**Планируемые образовательные результаты по дисциплине.**

В результате изучения дисциплины (модуля) слушатель должен:

**знать**

- основные проблемы энергетической отрасли в области энерго-ресурсосбережения и охраны окружающей среды;
- виды задач в области энерго- ресурсосбережения и охраны окружающей среды, решаемых на различных этапах управления проектами;
- элементы правового регулирования природоохранной деятельности в энергетической отрасли;
- основные методы оценки негативного воздействия на окружающую среду при производстве тепловой и электрической энергии;
- предпосылки использования возобновляемой энергетики для решения задач энерго-ресурсосбережения и охраны окружающей среды;
- методы оценки эколого-экономической эффективности инвестиционно-строительных проектов в области энергетики.

**уметь**

использовать полученные знания и практические навыки для управления природоохранной деятельностью на разных фазах жизненного цикла инвестиционно-строительного проекта в энергетической отрасли.

## Профессиональные компетенции (формируемые) и/или компетенции, подлежащие совершенствованию или трудовые функции

### ПК (профессиональные компетенции)

- Готовность к разработке мероприятий по энерго- и ресурсосбережению, выбору оборудования и технологической оснастки для решения этих задач и снижения негативного воздействия на окружающую среду (ПК-7).
- Способность к анализу технологических процессов с целью повышения показателей энерго- и ресурсосбережения, к оценке экономической эффективности технологических процессов, их экологической безопасности (ПК-9).
- Способность создавать технологии утилизации отходов и системы обеспечения экологической безопасности (ПК-12).

### ОК (общекультурные компетенции)

- Способность к абстрактному мышлению, анализу, восприятию информации, постановке цели и выбору путей ее достижения (ОК-1).
- Готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения (ОК-2).
- Готовность к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала (ОК-3).

### Формы и методы обучения

Наиболее важные теоретические вопросы будут рассмотрены в ходе лекций. Практические занятия проводятся в формате круглого стола с преподавателем - спикером и сопровождаются обсуждениями, дискуссиями, практическими примерами.

### Форма аттестации по данной дисциплине

Оценка знаний и достижений слушателей выявляется в процессе проведения собеседований по результатам освоения каждой темы.

Аттестация по дисциплине в форме экзамена.

Авторы дисциплины: Ермоленко Б.В.

## 2. Учебно-тематический план дисциплины

Номер и наименование тем	Количество часов			Форма контроля	
	Общая трудоемкость	Аудиторные			Внеаудиторные
		Лекции	Практическая работа		
Тема 1. Энергетика как источник негативного воздействия на окружающую среду и потребитель ископаемых природных ресурсов	5	3		2	собеседование

Номер и наименование тем	Количество часов				Форма контроля
	Общая трудоемкость	Аудиторные		Внеаудиторные	
		Лекции	Практическая работа		
<b>Тема 2.</b> Организация природоохранной деятельности в Российской Федерации	4	2		2	собеседование
<b>Тема 3.</b> Природоохранные задачи управления проектами	7	2	2	3	собеседование
<b>Тема 4.</b> Правовые и экономические механизмы энерго-ресурсосбережения и снижения негативного воздействия на окружающую среду	7	2	2	3	собеседование
<b>Тема 5.</b> Основные подходы к оценке воздействия энергетики на окружающую среду	8	2	1	5	собеседование
<b>Тема 6.</b> Возобновляемая энергетика как один из инструментов энерго-ресурсосбережения и снижения негативного воздействия топливно-энергетического комплекса на окружающую среду	4	1	1	2	собеседование
<b>Тема 7.</b> Методы анализа эколого-экономической эффективности инвестиционно-строительных проектов	8	2	2	4	собеседование
<b>Тема 8.</b> Новое в природоохранном законодательстве и его потенциальное влияние на развитие энергетической отрасли	5	2	0	3	собеседование
<b>Всего по дисциплине:</b>	<b>48</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>24</b>	<b>экзамен</b>

### **3. Содержание дисциплины «Влияние электроэнергетики на окружающую среду»**

#### **Тема 1. Энергетика как источник негативного воздействия на окружающую среду и потребитель ископаемых природных ресурсов.**

Существующие источники электрической и тепловой энергии в Российской Федерации. Производство и потребление электрической и тепловой энергии в различных регионах страны. Потребление ископаемых органических топлив в энергетических целях. Характер воздействия традиционной энергетики и топливно-энергетического комплекса на состояние окружающей среды, локальное и глобальное воздействие. Основные факторы, определяющие уровень негативного воздействия энергетической отрасли на окружающую среду. Уровень воздействия на окружающую среду в различных регионах Российской Федерации. Вклад топливно - энергетического комплекса в общее негативное воздействие на окружающую среду в стране. Основные задачи,

стоящие перед энергетической отраслью и потребителями энергии в области охраны окружающей среды и энерго- ресурсосбережения.

## **Тема 2. Организация природоохранной деятельности в Российской Федерации**

Структура государственных органов управления природоохранной деятельностью. Основные функции органов управления разного уровня:

- Создание системы органов управления и координация их деятельности;
- Экологическое нормотворчество, в том числе экологическое нормирование и экологическая стандартизация;
- Оценка воздействия на окружающую среду;
- Экологическая экспертиза, лицензирование и сертификация;
- Экологический аудит;
- Экологический контроль и мониторинг;
- Экологическое воспитание и образование;
- Контроль над использованием объектов природы;
- Подготовка и распространение ежегодного государственного доклада о состоянии и об охране ОС;
- Разрешение в административном порядке споров в сфере охраны ОС.

## **Тема 3. Природоохранные задачи управления проектами**

Понятие инвестиционно-строительного проекта, характеристика фаз и этапов жизненного цикла проекта. Основные задачи экологического сопровождения проектов. Содержание и цели экологического сопровождения проектов на предпроектной и проектной фазах. Содержание и цели экологического сопровождения эксплуатационной фазы реализации проектов. Роль государственных органов управления природоохранной деятельностью в решении задач экологического сопровождения проектов.

## **Тема 4. Правовые и экономические механизмы энерго - ресурсосбережения и снижения негативного воздействия на окружающую среду**

Основные российские и международные правовые акты и соглашения, регулирующие воздействие производственно-хозяйственной деятельности на окружающую среду и стимулирующие поддержание качества среды на нормативном уровне. Экономические механизмы, направленные на снижение негативного воздействия на окружающую среду.

Российское законодательство в области энерго- и ресурсосбережения. Экономические механизмы, направленные на повышение уровня энерго- и ресурсосбережения как в энергетической отрасли, так и в других отраслях народного хозяйства и в жилищном секторе.

Достоинства и недостатки действующего законодательства в сфере охраны окружающей среды и рационального использования природных ресурсов.

## **Тема 5. Основные подходы к оценке воздействия энергетики на окружающую среду**

Основы подхода к натуральной и стоимостной оценке воздействия на атмосферу, водные объекты, почву, растительный и животный мир, рыбные ресурсы и другие компоненты природной среды в процессе строительства и эксплуатации энергетических объектов.

## **Тема 6. Возобновляемая энергетика как один из инструментов энерго-ресурсосбережения и снижения негативного воздействия топливно-энергетического комплекса на окружающую среду**

Виды возобновляемых источников энергии и уровень их воздействия на окружающую среду. Энергетический, экологический и ресурсосберегающий потенциал возобновляемых источников энергии. Возможности и предпосылки использования потенциала ВИЭ в Российской Федерации с целью снижения негативного воздействия энергетики на окружающую среду и решения задач ресурсосбережения.

## **Тема 7. Методы анализа эколого-экономической эффективности инвестиционно-строительных проектов**

Задача оценки эколого-экономической эффективности инвестиционно-строительных проектов. Основные показатели эколого-экономической эффективности. Экологические составляющие денежных потоков на разных фазах жизненного цикла проекта.

Эколого-экономический анализ инвестиционно-строительных проектов с использованием недисконтированных показателей эффективности. Область применения недисконтированных показателей эффективности, их достоинства и недостатки.

Эколого-экономический анализ инвестиционно-строительных проектов с использованием дисконтированных показателей эффективности. Область применения дисконтированных показателей эффективности, их достоинства и недостатки.

## **Тема 8. Новое в природоохранном законодательстве и его потенциальное влияние на развитие энергетической отрасли**

Основные изменения, внесенные в законодательные акты Российской Федерации в области охраны окружающей среды в 2014-2015 гг. Содержание и цели внесенных изменений в правовые акты, связанные с нормированием воздействий. Содержание и цели внесенных изменений в правовые акты, связанные с действием экономических механизмов снижения воздействий. Нормативно-правовая база в области внедрения наилучших доступных технологий. Роль наилучших доступных технологий в решении задач ресурсо- и энергосбережения в энергетической отрасли с одновременным снижением техногенной нагрузки на окружающую среду.



## 4. Список литературы

### Основная литература

1. Ермоленко Б. В. Эколого-экономический анализ в задачах управления проектами: учеб. пособие. – М.: РХТУ им. Д.И. Менделеева, 2014, 236 с.
2. О. Ю. Кузнецов, Б. В. Ермоленко, С. В. Макаров. Проектирование энерго- и ресурсосберегающих технологий. Учеб. пособие / М. : РХТУ им. Д. И. Менделеева, 2018. – 216 с.
3. П. Л. Виленский, В. Н. Лившиц, С. А. Смоляк. Оценка эффективности инвестиционных проектов. Теория и практика. Учебное пособие. Издательство: "Поли Принт Сервис" , 2015. — 1300 с.

### Дополнительная литература

1. Федеральный закон "Об охране окружающей среды" от 10.01.2002 N 7-ФЗ (в редакции на 1 января 2018 года)  
[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34823/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34823/)
2. Об исчислении и взимании платы за негативное воздействие на окружающую среду. Постановление Правительства Российской Федерации от 3 марта 2017 г. № 255.
3. Об исчислении и взимании платы за негативное воздействие на окружающую среду. Постановление Правительства Российской Федерации от 13 сентября 2016 г. № 913.
4. О ставках платы за негативное воздействие на окружающую среду и дополнительных коэффициентах. Постановление Правительства Российской Федерации от 13 сентября 2016 г. № 913.

### Тематика вопросов к экзамену

1. Экологические проблемы российской энергетики.
2. Ресурсные проблемы российской энергетики.
3. Социально-экономические проблемы российской энергетики.
4. Специфика организации энергоснабжения в различных регионах страны.
5. Основные причины намечаемого перехода мировой экономики на безуглеродные рельсы.
6. Субъекты экологических правоотношений на территории Российской Федерации
7. Что понимается под оценкой воздействия производственно-хозяйственной деятельности на окружающую среду?
8. Каково содержание и основные задачи оценки воздействия?
9. Где и как используются результаты оценки воздействия хозяйственной деятельности на окружающую среду?
10. Какие стадии создания предприятия предшествуют строительству объекта?
11. В чем состоит предпроектное и проектное экологическое сопровождение создания предприятия?

12. Что является основной целью разработки экологического обоснования в предпроектной и проектной документации?

13. Какие задачи решаются в процессе проведения природно-экологической оценки предполагаемого района размещения предприятия?

14. Как используются результаты природно-экологической оценки района возможного размещения предприятия?

15. Каково содержание предпроектного экологического сопровождения строительства предприятия на стадии предпроектного обоснования инвестиций?

16. Какие задачи требуется решить при проведении ориентировочной количественной оценки воздействия проектируемого предприятия на окружающую среду (ОВОС) на стадии разработки предпроектного обоснования инвестиций?

17. Для чего используются материалы оценки воздействия на окружающую среду намечаемой хозяйственной деятельности (ОВОС) в составе предпроектного обоснования инвестиций?

18. Какие материалы экологического обоснования разрабатываются на этапе экологического сопровождения проектной подготовки строительства предприятия?

19. Каково содержание раздела «Перечень мероприятий по охране окружающей среды» проектов строительства производственных и линейных объектов?

20. Какие основные задачи необходимо решить для осуществления оценки влияния различных проектных решений на уровень воздействия намечаемой деятельности предприятия на окружающую среду и выбора на ее основе эффективных средозащитных мероприятий?

21. Каково содержание задачи охраны атмосферного воздуха от загрязнения, вызванного деятельностью предприятия, решаемой на этапе проектной подготовки строительства?

22. Каково содержание задачи защиты окружающей среды от вредных физических воздействий (шума, электромагнитных полей, ионизирующих излучений и радиации), решаемой на этапе проектной подготовки строительства?

23. Что понимается под нормативом предельно допустимого выброса (ПДВ) загрязняющих веществ в атмосферу?

24. Что понимается под временно согласованным выбросом (ВСВ) загрязняющих веществ в атмосферу?

25. Как устанавливаются нормативы предельно допустимых выбросов загрязняющих веществ в атмосферу?

26. Каково содержание и цели экологического сопровождения экологического сопровождение водоохраной деятельности?

27. Что понимается под нормативом допустимого сброса (НДС) загрязняющих веществ в водный объект?

28. Что понимается под временно согласованным сбросом (ВСС) загрязняющих веществ в водный объект?

29. Как устанавливаются нормативы допустимых сбросов загрязняющих веществ в водные объекты?

30. Каково содержание и цели экологического сопровождение деятельности в сфере обращения с отходами?

Самостоятельная работа слушателя предполагает:  
Работа с лекционным материалом и материалами рекомендуемых источников литературы.

Подготовку слушателя к текущему контролю.

Самостоятельное изучение разделов дисциплины.

Оценивание слушателя предусмотренной формой контроля

Баллы	Оценка
86-100 баллов	5, «отлично»
70-85 баллов	4, «хорошо»
51-69 баллов	3, «удовлетворительно»
0-50 баллов	2, «неудовлетворительно»

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

Слушателям программы обеспечен доступ к электронным базам данных, информационным справочным и поисковым системам и иным информационным источникам библиотечно-информационного комплекса Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Аудиторный фонд, укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения (флипчарт/доска и маркеры; доска (мел или маркеры) мультимедийный проектор).

Специализированные аудитории для проведения занятий и самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой, подключённой к сети «Интернет».

# **Рабочая программа дисциплины – «Рынки электроэнергии и мощности»**

## **1. Пояснительная записка**

**Название дисциплины: «Рынки электроэнергии и мощности»**

**Цель и задачи дисциплины.**

**Цель** дисциплины – повышение уровня знаний слушателей в области современной инфраструктуры отрасли, нормативно-правовой базы электроэнергетических рынков, механизмов торговли электроэнергией и мощностью, а также прогнозирования объемов и цен на рынках электроэнергии и мощности.

**Задачи** дисциплины:

- изучить нормативно-правовую базу организации рынков электроэнергии и мощности в России;
- ознакомиться с действующим субъектным составом и организации отношений между субъектами электроэнергетики;
- научиться оценивать экономический эффект от выхода покупателя на оптовый рынок электроэнергии;
- научиться построению регрессионной модели прогнозирования.

**Планируемые образовательные результаты по дисциплине.**

В результате изучения дисциплины (модуля) слушатель должен:

**знать**

- Систему рыночной электроэнергетики России;
- Структуру конечной цены для потребителей электроэнергии;
- Порядок получения статуса субъекта оптового рынка электроэнергии и мощности;

**уметь**

- Производить оценку экономического эффекта от выхода на оптовый рынок электроэнергии и мощности;
- Прогнозировать объемы и цены на рынках электроэнергии и мощности.

**Профессиональные компетенции (формируемые) и/или компетенции, подлежащие совершенствованию или трудовые функции ПК (профессиональные компетенции)**

- Способность оценить экономический эффект от выхода на оптовый рынок электроэнергии и мощности (ПК-20).
- Способность прогнозировать объемы и цены на рынках электроэнергии и мощности (ПК-21).

### **ОК (общекультурные компетенции)**

- Способность к абстрактному мышлению, анализу, синтезу (ОК-1).
- Готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения (ОК-2).
- Готовность к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала (ОК-3).

### **Формы и методы обучения**

Занятия проводятся в формате круглого стола с преподавателем - спикером и сопровождаются обсуждениями, дискуссиями, практическими примерами, деловой игрой.

### **Формы аттестации по данной дисциплине**

Оценка знаний и достижений слушателей выявляется в процессе проведения собеседований по результатам освоения каждой темы.

Аттестация по дисциплине в форме экзамена.

**Авторы** дисциплины: Комиссаров В. А.

## **2. Учебно-тематический план дисциплины**

Номер и наименование тем	Количество часов				Форма контроля
	Общая трудоемкость	Аудиторные		Внеаудиторные	
		Лекции	Практическая работа		
<b>Тема 1.</b> Система рыночной электроэнергетики РФ. Субъектный состав отрасли.	10	4	0	6	собеседование
<b>Тема 2.</b> Бизнес-игра «Комитет по модели оптового рынка».	18	3	5	10	собеседование
<b>Тема 3.</b> Розничные рынки электрической энергии. Проблемы взаимодействия и пути развития.	18	6	2	10	собеседование
<b>Тема 4.</b> Порядок получения статуса субъекта оптового рынка	6	2	2	2	собеседование
<b>Тема 5.</b> Рынок мощности	17	7	0	10	собеседование
<b>Тема 6.</b> Прогнозирование объемов электропотребления и цен на рынках электроэнергии и мощности	11	8	1	2	собеседование
<b>Всего по дисциплине:</b>	<b>80</b>	<b>30</b>	<b>10</b>	<b>40</b>	<b>экзамен</b>

### **3. Содержание дисциплины «Рынки электроэнергии и мощности»**

#### **Тема 1. Система рыночной электроэнергетики РФ. Субъектный состав отрасли.**

В данной теме даётся общее представление об организации рыночных отношений между субъектами электроэнергетики. Раскрываются функции и задачи организаций технологической и коммерческой инфраструктуры, роль органов государственной власти в регулировании электроэнергетической отрасли.

#### **Тема 2. Бизнес-игра «Комитет по модели оптового рынка».**

Основным оперативным механизмом совершенствования оптового рынка электроэнергии и мощности (ОРЭМ) в России является Комитет по модели оптового рынка при Наблюдательном совете Ассоциации «НП Совет рынка». В ходе бизнес-игры дается теоретическая часть, посвященная механизмам торговли электроэнергией на ОРЭМ. Далее на расчетной модели рассматриваются характерные случаи ценообразования. Участники выполняют роли трейдеров, а также роли членов Комитета по модели, где путем голосования принимают изменения в расчетную модель, после чего могут увидеть результаты применения этих изменений.

#### **Тема 3. Розничные рынки электрической энергии. Проблемы взаимодействия и пути развития.**

Тема раскрывает нормативно-правовую базу, субъектный состав и договорную конструкцию взаимоотношений на розничных рынках электроэнергии (РРЭ). Также отдельно рассматриваются проблемы взаимодействия энергосбытовых и электросетевых компаний, а также основные направления развития РРЭ. Практическая часть посвящена анализу судебной практики взыскания задолженности за электроэнергию с населения и приравненных категорий потребителей.

#### **Тема 4. Порядок получения статуса субъекта оптового рынка**

Чтобы получить право торговли на оптовом рынке электроэнергии и мощности необходимо соответствие ряду критериев и выполнение установленных регламентами ОРЭМ определенной последовательности процедур. На практическом занятии слушатели проводят оценку экономического эффекта от выхода на ОРЭМ.

#### **Тема 5. Рынок мощности**

Для привлечения инвестиций в развитие генерирующих мощностей (электростанций), а также компенсации постоянных затрат на действующих электростанциях в рамках ОРЭМ действует ряд рыночных механизмов, объединённых под общим названием рынок мощности. Он является наиболее динамично изменяющимся в рамках ОРЭМ и кроме того выполняет ряд

социально значимых и инфраструктурных задач по поддержке развития отдельных регионов и отраслей промышленного производства.

## **Тема 6. Прогнозирование объемов электропотребления и цен на рынках электроэнергии и мощности**

Задача прогнозирования на рынках электроэнергии является не только частью государственной задачи оценки экономического развития, но жизненно необходима отдельным субъектам электроэнергетики, деятельность которых относится к монопольным и регулируется путем установления для них тарифов. На практическом занятии рассматривается пример построения многокритериальной линейной модели прогноза методом наименьших квадратов, которую можно в дальнейшем использовать для множества задач вне рынков электроэнергии и мощности.

### **4. Список литературы**

#### **Основная литература**

1. Федеральный закон «Об электроэнергетике» от 26.03.2003 № 35-ФЗ;
2. Федеральный закон «Об особенностях функционирования электроэнергетики в переходный период и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу некоторых законодательных актов Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона «Об электроэнергетике» от 26.03.2003 № 36-ФЗ;
3. Постановление Правительства РФ «Об утверждении правил оптового рынка электрической энергии и мощности и о внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации по вопросам организации функционирования оптового рынка электрической энергии и мощности» от 27.12.2010 г. № 1172;
4. Постановление Правительства РФ «О функционировании розничных рынков электрической энергии, полном и (или) частичном ограничении режима потребления электрической энергии» от 04.05.2012 г. № 442;

#### **Дополнительная литература**

1. Постановление Правительства РФ «Об утверждении правил недискриминационного доступа к услугам по передаче электрической энергии и оказания этих услуг, правил недискриминационного доступа к услугам по оперативно-диспетчерскому управлению в электроэнергетике и оказания этих услуг, правил недискриминационного доступа к услугам администратора торговой системы оптового рынка и оказания этих услуг и правил технологического присоединения энергопринимающих устройств потребителей электрической энергии, объектов по производству электрической энергии, а также объектов электросетевого хозяйства, принадлежащих сетевым организациям и иным лицам, к электрическим сетям» от 27.12.2004 г. № 861;

2. Современная рыночная электроэнергетика Российской Федерации, 2-е издание: учебное пособие / под редакцией О.Г. Баркина – М.: Печатай просто, 2015 - 396 с.
3. И. Князева, В. Салтевский. Формирование конкурентных и естественно-монопольных видов деятельности на рынке электроэнергетики. Синергия. Цифровая книга.

### **Пример теста к экзамену**

- 1. Какая инфраструктурная организация производит расчет привязки по регулируемым договорам?**
  - a. АО «АТС»;
  - b. АО «СО ЕЭС»;
  - c. Ассоциация «НП Совет рынка».
- 2. Какое утверждение описывает задачу введения рынка мощности?**
  - a. Обеспечить необходимую структуру генерации в долгосрочной перспективе и избежать высокой волатильности цен на электроэнергию.
  - b. Обеспечить оплату услуг по системной надежности.
  - c. Формировать наиболее эффективную загрузку существующего ресурса генерации.
- 3. Какая инфраструктурная организация производит расчеты конкурентного отбора на балансирование системы?**
  - a. АО «АТС»;
  - b. АО «СО ЕЭС»;
  - c. Ассоциация «НП Совет рынка».
- 4. Поставщик платит штраф за недопоставку по договорам КОМ за объем соответствующий:**
  - a. Штрафа нет, поставщик не получает оплату мощности если поставил меньше чем объем, указанный в заявке КОМ
  - b. Разнице объема, указанного в заявке КОМ, и аттестованного объема.
  - c. Разнице объема, указанного в заявке КОМ, и фактически поставленного объема.
- 5. Какая инфраструктурная организация производит расчеты конкурентного отбора ценовых заявок на сутки вперед и определения планового почасового производства (потребления) электроэнергии**
  - a. АО «АТС»;
  - b. АО «СО ЕЭС»;
  - c. Ассоциация «НП Совет рынка».
- 6. По какой цене продается мощность объектов АО «Интер РАО - Электрогенерация» по договорам КОМ в первой ценовой зоне оптового рынка:**
  - a. По цене КОМ, определённой по результатам КОМ.
  - b. По тарифу ФАС.
  - c. По цене КОМ, определенной по результатам КОМ, с учетом надбавки, определяемой АО «АТС».
- 7. На какой период выполняется расчет ВСВГО?**
  - a. Неделя;
  - b. Сутки;
  - c. Трёхдневный период включающий сутки  $Y+2$ ,  $Y+3$ ,  $Y+4$  (где  $Y$  – текущие сутки);
  - d. Трёхдневный период включающий сутки  $X$ ,  $X+1$ ,  $X+2$  (где  $X$  – текущие сутки).
- 8. Ценовая заявка РСВ на операционные сутки  $X$  может быть подана не позднее:**
  - a. 13:30 суток  $X-1$ ;
  - b. 16:30 суток  $X-2$ ;



- c. 11:00 суток X-3;
  - d. 11:00 суток X-4.
- 9. Поставка мощности по договорам КОМ между ценовыми зонами осуществляется в объеме:**
- a. Определенном по результатам КОМ.
  - b. Определенном по результатам КОМ и скорректированном на отношение совокупной величины ФПМ к отобранному объему в декабре.
  - c. Установленном решением Правительства РФ.
- 10. Учитывается ли ценовая заявка ВСВГО при проведении конкурентного отбора на РСВ?**
- a. Нет.
  - b. Да. Ценовая заявка ВСВГО используется в случае отсутствия ценовой заявки РСВ;
  - c. Да. Ценовая заявка ВСВГО используется для целей модификации ценовой заявки РСВ.
- 11. Договоры ДПМ, ДПМ ГЭС/АЭС, ДПМ ВИЭ, ДПМ ТБО заключаются:**
- a. На одинаковый срок поставки
  - b. ДПМ, ДПМ ВИЭ, ДПМ ТБО сроком на 10 лет, ДПМ ГЭС/АЭС на 15 лет.
  - c. ДПМ сроком на 10 лет, ДПМ ГЭС/АЭС на 20 лет, ДПМ ВИЭ и ДПМ ТБО на 15.
- 12. Даты платежей на оптовом рынке:**
- a. 14, 21, 28 число.
  - b. 14, 21, 25, 28 число, если дата приходится на выходной или праздничный день, обязательства к оплате выставляются в ближайший рабочий день.
  - c. 14, 21, 25, 28 число, если дата приходится на выходной или праздничный день, обязательства к оплате выставляются в следующую контрольную дату платежа.
- 13. Объем продажи (покупки) электроэнергии в РСВ определяется как:**
- a. Объем планового почасового производства (потребления);
  - b. Разница между объемом планового почасового производства (потребления) и объемом свободных договоров, заключенных на продажу(покупку);
  - c. Разница между объемом планового почасового производства (потребления) и объемом регулируемых договоров.
- 14. Равновесная цена по итогам конкурентного отбора ценовых заявок на сутки вперед формируется для каждого часа операционных суток в отношении:**
- a. каждого субъекта РФ;
  - b. каждой ценовой зоны;
  - c. каждого узла расчетной модели;
  - d. каждой зоны свободного перетока.
- 15. Неустойка (пеня) на оптовом рынке должна быть плачена:**
- a. 25 числа месяца, следующего за расчетным.
  - b. На следующий день после просрочки платежа.
  - c. В любую из дат – 14, 21, 25, 28.
- 16. Может ли поставщик продать по СДМ весь объем мощности генерирующих объектов, отобранных по результатам КОМ?**
- a. Да, за исключением объема продажи мощности по РД.
  - b. Да.
  - c. Может, за исключением 1 МВт
- 17. Объем отклонений фактического производства (потребления) электроэнергии от планового объема производства (потребления) определяется как:**
- a. разница фактического объема производства (потребления) и планового объема производства (потребления), сформированного по результатам РСВ

- b. разница фактического объема производства (потребления) и объема РД
- c. разница фактического объема производства (потребления) и диспетчерского объема.

**18. Авансов нет по договорам:**

- a. КОМ.
- b. По всем договорам на ОРЭМ существуют авансовые платежи.
- c. РД, БР.

**19. Новое генерирующее оборудование тестируется для целей аттестации:**

- a. Не менее 8 часов непрерывно с максимальной нагрузкой.
- b. Не менее 72 часов непрерывного несения нагрузки с периодами максимальной нагрузки, установленными в зависимости от типа оборудования.
- c. Не менее 24 часов в течение месяца с максимальной нагрузкой.

**20. Фактическая располагаемая мощность по результатам тестирования для целей аттестации определяется с учетом ограничения:**

- a. Не выше присоединенной мощности, указанной в технических условиях на технологическое присоединение.
- b. Не выше установленной мощности, указанной в сводном прогнозном балансе ФАС.
- c. Не выше величины располагаемой мощности, приведенной к нормальным условиям и номинальным параметрам.

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

Работа с лекционным материалом и материалами рекомендуемых источников литературы.

Подготовку слушателя к текущему контролю.

Самостоятельное изучение разделов дисциплины.

Оценивание слушателя предусмотренной формой контроля

Баллы	Оценка
86-100 баллов	5, «отлично»
70-85 баллов	4, «хорошо»
51-69 баллов	3, «удовлетворительно»
0-50 баллов	2, «неудовлетворительно»

**Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины**

Слушателям программы обеспечен доступ к электронным базам данных, информационным справочным и поисковым системам и иным информационным источникам библиотечно-информационного комплекса Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Аудиторный фонд, укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения (флипчарт/доска и маркеры; доска (мел или маркеры) мультимедийный проектор).

Специализированные аудитории для проведения занятий и самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой, подключённой к сети «Интернет».

# **Рабочая программа дисциплины – «Возобновляемые источники энергии»**

## **1. Пояснительная записка**

**Название дисциплины: «Возобновляемые источники энергии»**

**Цель и задачи дисциплины.**

**Цель** дисциплины – на современном научно-практическом материале с использованием активных методов обучения, обеспечить освоение слушателями компетенций в области технологических, ресурсных, нормативно-правовых, социально-экономических, экологических, проектных и эксплуатационных аспектов развития возобновляемой энергетики в России и в мире.

**Задачи** дисциплины:

- ознакомиться с видами и технологиями возобновляемых источников энергии
- ознакомиться с мировым опытом и тенденциями развития возобновляемой энергетики как одного из инструментов устойчивого развития экономики;
- изучить основы нормативно-правового регулирования обеспечения и экономические механизмы развития централизованных и распределенных систем энергоснабжения с использованием ВИЭ в Российской Федерации;
- ознакомиться с особенностями проектирования объектов генерации на основе ВИЭ
- ознакомиться с особенностями управления проектами генерации на основе на всех этапах жизненного цикла проекта

**Планируемые образовательные результаты по дисциплине.**

В результате изучения дисциплины (модуля) слушатель должен:

**знать**

- виды и технологии возобновляемых источников энергии;
- виды и методы оценки энергетического потенциала различных возобновляемых источников энергии;
- основы нормативно-правового регулирования обеспечения и экономические механизмы развития централизованных и распределенных систем энергоснабжения с использованием ВИЭ в РФ;
- основные этапы создания систем энергоснабжения на основе возобновляемых источников энергии;

- методики технико-экономических и эколого-экономических расчетов систем энергоснабжения на основе ВИЭ;
- принципы и технологии управления проектами генерации на основе ВИЭ.

### **уметь**

- выполнить выбор вида ВИЭ, технологического оборудования, параметры строительной площадки, точки присоединения к сети объекта генерации на ВИЭ;
- выполнить технико-экономическое обоснование реализации проектов генерации на основе ВИЭ;
- выполнить разработку плана реализации проекта генерации на основе ВИЭ.

## **Профессиональные компетенции (формируемые) и/или компетенции, подлежащие совершенствованию или трудовые функции**

- Способность определить необходимость, целесообразность и реализуемость потенциального проекта генерации на основе ВИЭ (ПК-17).
- Способность организовать управление реализацией проекта на всех этапах жизненного цикла (ПК-18).
- Способность организовывать разработку региональных программ развития возобновляемой энергетики (ПК-19).

### **Формы и методы обучения**

Наиболее важные теоретические вопросы будут рассмотрены в ходе лекций. Практические занятия проводятся в формате круглого стола с преподавателем - спикером и сопровождаются обсуждениями, дискуссиями.

### **Формы аттестации по данной дисциплине**

Оценка знаний и достижений слушателей выявляется в процессе проведения собеседований по результатам освоения каждой темы.

Аттестация по дисциплине в форме экзамена.

**Автор** дисциплины: Ермоленко Г.В.

## **2. Учебно-тематический план дисциплины**

Номер и наименование тем	Количество часов				Форма контроля
	Общая трудоемкость	Аудиторные		Внеаудиторные	
		Лекции	Практическая работа		
Тема 1. Виды возобновляемых источников энергии. Развитие возобновляемой энергетики в России и за рубежом.	7	3	1	3	собеседование

Номер и наименование тем	Количество часов				Форма контроля
	Общая трудоемкость	Аудиторные		Внеаудиторные	
		Лекции	Практическая работа		
Тема 2. Экономические, экологические и социальные предпосылки развития возобновляемой энергетики в Российской Федерации.	5	3		2	собеседование
Тема 3. Энергетический потенциал возобновляемых источников энергии на территории Российской Федерации.	4	1	1	2	собеседование
Тема 4. Возобновляемая энергетика как инструмент ресурсосбережения и снижения негативного воздействия на окружающую среду.	5	2	1	2	собеседование
Тема 5. Правовое обеспечение и экономические механизмы развития централизованных и распределенных систем энергоснабжения с использованием ВИЭ в Российской Федерации.	4	1	1	2	собеседование
Тема 6. Технологическое (техническое) обеспечение систем энергоснабжения с использованием различных видов ВИЭ.	4	1	1	2	собеседование
Тема 7. Организационно-управленческое обеспечение проектов создания систем энергоснабжения на основе ВИЭ.	4	1	1	2	собеседование
Тема 8. Основы подхода к проектированию централизованных систем энергоснабжения с использованием ВИЭ.	4	1	1	2	собеседование
Тема 9. Основы подхода к проектированию распределенных гибридных систем энергоснабжения с использованием ВИЭ.	4	1	1	2	собеседование
Тема 10. Зарубежный опыт эксплуатации сетевых электростанций на основе ВИЭ и особенности работы в ЕЭС России.	3	1		2	собеседование

Номер и наименование тем	Количество часов			Внеаудиторные	Форма контроля
	Общая трудоемкость	Аудиторные			
		Лекции	Практическая работа		
Тема 11. Перспективы развития возобновляемой энергетики в Российской Федерации.	4	1		3	собеседование
<b>Всего по дисциплине:</b>	<b>48</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>24</b>	<b>экзамен</b>

### 3. Содержание дисциплины «Возобновляемые источники энергии»

#### Тема 1. Виды возобновляемых источников энергии. Развитие возобновляемой энергетики в России и за рубежом.

Понятие возобновляемых источников энергии, его определение и закрепление в законодательстве РФ. Виды ВИЭ, их основные особенности, достоинства и недостатки. Механизмы преобразования энергии возобновляемых источников в электрическую и тепловую энергию. Основные типы генерирующего оборудования различных видов ВИЭ. Зарубежный опыт развития возобновляемой энергетики. Развитие возобновляемой энергетики в Российской Федерации.

#### Тема 2. Экономические, экологические и социальные предпосылки развития возобновляемой энергетики в Российской Федерации.

Динамика экономической конкурентоспособности производства энергии с использованием возобновляемых источников в сравнении с генерацией на ископаемом органическом топливе. ВИЭ, как инструмент сохранения топливных ресурсов для их переработки в продукты с высокой добавленной стоимостью. Создание условий для развития отечественной научно-технологической и производственной базы возобновляемой энергетики. Появление новых рабочих мест. Возможность решения ряда социальных проблем в регионах с низкой плотностью населения и высокой себестоимостью тепловой и электрической энергии. Повышение надежности и качества энергоснабжения как результат создания распределенной генерации на базе ВИЭ. Снижение экологической нагрузки на окружающую среду.

#### Тема 3. Энергетический потенциал возобновляемых источников энергии на территории Российской Федерации.

Основные понятия, применяемые при оценке возобновляемых энергетических ресурсов. Виды энергетического потенциала различных возобновляемых источников энергии. Методы оценки энергетического потенциала. Анализ энергетического потенциала различных регионов Российской Федерации. Использование результатов оценки потенциала в технико-экономических расчетах.

#### **Тема 4. Возобновляемая энергетика как инструмент ресурсосбережения и снижения негативного воздействия на окружающую среду.**

Ресурсосберегающий потенциал возобновляемых источников энергии. Понятие, цели и методы оценки. Анализ ресурсосберегающего потенциала на территории Российской Федерации. Использование результатов оценки потенциала в технико-экономических расчетах.

Экологический потенциал ВИЭ. Понятие, цели и методы оценки. Анализ экологического потенциала различных регионов Российской Федерации. Использование результатов оценки потенциала в технико-экономических и эколого-экономических расчетах.

#### **Тема 5. Правовое обеспечение и экономические механизмы развития централизованных и распределенных систем энергоснабжения с использованием возобновляемых источников энергии в Российской Федерации.**

Зарубежный опыт стимулирования использования возобновляемых источников энергии в системах энергоснабжения. Современная нормативно-правовая база развития возобновляемой энергетики в Российской Федерации. Закон об электроэнергетике. Распоряжения и постановления Правительства РФ о поддержке ВИЭ на оптовом и розничном рынках. Стандарты в области ВИЭ. Договора о предоставлении мощности квалифицированных генерирующих объектов, функционирующих на основе использования возобновляемых источников энергии (ДПМ ВИЭ). Договорная конструкция и правовые аспекты взаимоотношений участников рынков электрической энергии и мощности генерации на основе ВИЭ. Особенности заключения и исполнения договоров. Существующие проблемы в сфере стимулирования развития возобновляемой энергетики в России.

#### **Тема 6. Технологическое (техническое) обеспечение систем энергоснабжения с использованием различных видов возобновляемых источников энергии.**

Основные отечественные и зарубежные технологии использования различных видов возобновляемых источников энергии и критерии их ранжирования. Выделение наилучших доступных технологий по видам ВИЭ. Техничко-экономические показатели существующих технологий. Оценка перспектив развивающихся и новых (появляющихся) технологий применения ВИЭ. Локализация производства генерирующего оборудования на основе ВИЭ в Российской Федерации.

#### **Тема 7. Организационно-управленческое обеспечение проектов создания систем энергоснабжения на основе ВИЭ.**

Основные этапы создания систем энергоснабжения на основе возобновляемых источников энергии. Состав юридических лиц, участвующих в реализации проекта. Система внешних связей компаний, реализующих проект. Система организационно-управленческих процедур и состав документации,

регламентирующей реализацию проекта на разных стадиях его жизненного цикла.

### **Тема 8. Основы подхода к проектированию централизованных систем энергоснабжения с использованием возобновляемых источников энергии.**

Состав ограничений и требований к разработке проекта централизованных систем энергоснабжения с использованием возобновляемых источников энергии. Комплекс предпроектных исследований. Обоснование инвестиций в строительство централизованных систем энергоснабжения с использованием ВИЭ. Критерии эффективности. Применение математических методов и моделей для принятия инвестиционных решений. Выбор поставщиков основного и вспомогательного оборудования. Разработка и согласование проектной документации. Квалификация систем энергоснабжения с использованием ВИЭ.

### **Тема 9. Основы подхода к проектированию распределенных гибридных систем энергоснабжения с использованием возобновляемых источников энергии.**

Состав ограничений и требований к разработке проекта распределенных гибридных систем энергоснабжения с использованием возобновляемых источников энергии. Комплекс предпроектных исследований. Обоснование инвестиций в строительство распределенных систем энергоснабжения с использованием ВИЭ. Критерии эффективности. Применение математических методов и моделей для принятия инвестиционных решений. Выбор поставщиков основного и вспомогательного оборудования. Разработка и согласование проектной документации. Квалификация систем энергоснабжения с использованием ВИЭ.

### **Тема 10. Зарубежный опыт эксплуатации сетевых электростанций на основе ВИЭ и особенности работы в ЕЭС России.**

Зарубежный опыт управления сетевыми электростанциями на основе возобновляемых источников энергии и особенности работы таких электростанций в ЕЭС России. Зарубежный опыт обслуживания и эксплуатации сетевых электростанций на основе ВИЭ.

### **Тема 11. Перспективы развития возобновляемой энергетики в Российской Федерации.**

Варианты целеполагания развития энергетики на основе ВИЭ до 2035г. Сценарий развития ВИЭ до 2035 года без специальных мер государственной поддержки. Целевой сценарий развития ВИЭ до 2035 года и оценка его интегрального эффекта для экономики РФ при различных вариантах государственной поддержки технологий и проектов ВИЭ.



## 4. Список литературы

### Основная литература

1. Справочник по ресурсам возобновляемых источников энергии России и местным видам топлива / П.П. Безруких, В.В. Дегтярев, В.В. Елистратов, Е.С. Панцхава, Э.С. Петров, В.Н. Пузаков, Г.И. Сидоренко, Б.В. Тарнижевский, А.А. Шпак, А.А. Ямпольский // М.: «ИАЦ Энергия», 2007. – 272 с.
2. Андреев Т. И., Габдерахманова Т. С., Данилова О. В., Ермоленко Г. В., Ермоленко Б. В., Женихов Ю. Н., Киселева С. В., Колобаев М. А., Коломиец Ю. Г., Лисицкая Н. В., Медведева Е. А., Нефедова Л. В., Попель О. С., Рафикова Ю. Ю., Урванцев И. В., Фетисова Ю. А., Фрид С. Е., Цыба В. Е., Шакун В. П. Атлас ресурсов возобновляемой энергии на территории России. М.: РХТУ им. Д.И. Менделеева, 2015.
3. Ермоленко Г. В., Толмачева И.С., Ряпин И. Ю., Фетисова Ю. А., Мацура А.А., Реутова А. Б.Справочник по возобновляемой энергетике Европейского союза. М.: ЗАО "Печатный дом "Канонь", 2016.
4. Постановление Правительства Российской Федерации от 28.05.2013 г. № 449 «О механизме стимулирования использования возобновляемых источников энергии на оптовом рынке электрической энергии и мощности» (Собрание законодательства Российской Федерации, 2013, № 23, ст. 2909; 2014, № 9, ст.907)
5. Постановление Правительства Российской Федерации от 03.06.2008 г. № 426 «О квалификации генерирующего объекта, функционирующего на основе использования возобновляемых источников энергии» (Собрание законодательства Российской Федерации, 2008, № 23, ст. 2716; 2010, № 6, ст. 664; 2013, № 23, ст. 2909; 2014, № 9, ст. 907)
6. Положение о признании генерирующего объекта, функционирующего на основе использования возобновляемых источников энергии, квалифицированным генерирующим объектом // утверждено Наблюдательным советом НП «Совет рынка» 29.07.2014, протокол № 17/2014
7. Постановление Правительства Российской Федерации от 17.02.2014 г. № 117 «О некоторых вопросах, связанных с сертификацией объемов электрической энергии, производимой на функционирующих на основе использования возобновляемых источников энергии квалифицированных генерирующих объектах» (Собрание законодательства Российской Федерации, 2014, №8, ст. 813)
8. Положение о порядке ведения реестра выдачи и погашения сертификатов, подтверждающих объем производства электрической энергии на функционирующих на основе использования возобновляемых источников энергии квалифицированных генерирующих объектах // утверждено Наблюдательным советом НП «Совет рынка» 19.09.2014, протокол № 22/2014
9. Приказ Минэнерго России от 22.07.2013 г. № 380 «Об утверждении правил предоставления из федерального бюджета субсидий в порядке компенсации стоимости технологического присоединения генерирующих объектов с установленной генерирующей мощностью не более 25 МВт,

признанных квалифицированными объектами, функционирующими на основе использования возобновляемых источников энергии, юридическим лицам, которым такие объекты принадлежат на праве собственности или на ином законном основании» (зарегистрировано в Минюсте России 01.11.2013 г. № 30287) // Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти, № 46, 18.11.2013

### **Дополнительная литература**

1. Ермоленко Г. В., Ермоленко Б. В., Фетисова Ю. А. Социально-экономические предпосылки и ресурсный потенциал развития в регионах России децентрализованных систем энергообеспечения на основе возобновляемых источников энергии // Энергетик. 2014. № 2. С. 13-17.
2. Ермоленко Г. В., Ермоленко Б. В., Фетисова Ю. А. Оптимизация схем децентрализованного энергоснабжения с использованием возобновляемых источников и накопителей энергии // Энергия: экономика, техника, экология. 2013. № 12. С. 11-19.
3. Ермоленко Г. В., Ермоленко Б. В., Гордеев И. Г. Перспективы развития возобновляемой энергетики как одного из инструментов решения экологических, экономических и социальных проблем // Энергия: экономика, техника, экология. 2013. № 2. С. 2-8.
4. Ермоленко Г. В., Ермоленко Б. В., Гордеев И. Г. Энергетика как основа мирового экономического развития и источник глобального негативного воздействия на окружающую среду // Энергия: экономика, техника, экология. 2013. № 1. С. 28-36.
5. Ermolenko Georgy, Ermolenko B., Gordeev I., Bogoroditskaya N. renewable energy and sustainable development / Пер. с рус. // Energy Bulletin. 2012. No. 1 (13). P. 51-88.
6. Ермоленко Г. В., Гордеев И. Г., Никомарова А. В., Рыженков М. А., Цхомария В. Н. Пилотные проекты сетевых ветроэлектростанций в Ейском районе Краснодарского края: состояние и перспективы // Теплоэнергетика. 2012. № 11. С. 41-49.

### **Тематика вопросов к экзамену**

1. Виды возобновляемых источников энергии.
2. Критерии квалификации генерирующих объектов ВИЭ.
3. Мировые тенденции развития возобновляемой энергетики как одного из инструментов устойчивого развития экономики.
4. Уровень производства энергии на базе возобновляемых источников в разных странах мира, планы и прогнозы дальнейшего расширения использования ВИЭ.
5. Экологические, ресурсные, экономические, социально-экономические и другие достоинства ВИЭ.
6. Предпосылки развития возобновляемой энергетики на территории Российской Федерации.

7. Основные этапы создания систем энергоснабжения на основе возобновляемых источников энергии.
8. Виды энергетического потенциала различных возобновляемых источников энергии.
9. Основные этапы последовательности проведения работ при разработке проекта размещения ВЭУ.
10. Перечислить уровни управления проектами возобновляемой энергетики.

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

Работа с лекционным материалом и материалами рекомендуемых источников литературы.

Подготовку слушателя к текущему контролю.

Самостоятельное изучение разделов дисциплины.

Оценивание слушателя предусмотренной формой контроля

Баллы	Оценка
86-100 баллов	5, «отлично»
70-85 баллов	4, «хорошо»
51-69 баллов	3, «удовлетворительно»
0-50 баллов	2, «неудовлетворительно»

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

Слушателям программы обеспечен доступ к электронным базам данных, информационным справочным и поисковым системам и иным информационным источникам библиотечно-информационного комплекса Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Аудиторный фонд, укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения (флипчарт/доска и маркеры; доска (мел или маркеры) мультимедийный проектор).

Специализированные аудитории для проведения занятий и самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой, подключённой к сети «Интернет».

# **Рабочая программа дисциплины – «Управление рисками в электроэнергетике»**

## **1. Пояснительная записка**

**Название дисциплины:** «Управление рисками в электроэнергетике»

**Цель и задачи дисциплины.**

**Цель** дисциплины – получить представление об анализе рисков и построения системы управления рисками на предприятии электроэнергетики

**Задачи** дисциплины:

- ознакомиться с понятием рисков и изучить их классификацию;
- научиться анализировать и оценивать степень риска;
- изучить основные инструменты управления рисками;
- изучить методы количественной оценки рисков организаций;
- освоить процедуру формирования процессов управления рисками энергокомпании.

**Планируемые образовательные результаты по дисциплине.**

В результате изучения дисциплины (модуля) слушатель должен:

**знать**

- классификацию рисков;
- основные инструменты управления рисками;
- методы количественной оценки рисков организаций.

**уметь**

- Анализировать и оценивать степень риска;
- Организовать процесс управления рисками энергокомпании.

**Профессиональные компетенции (формируемые) и/или компетенции, подлежащие совершенствованию или трудовые функции**

**ПК (профессиональные компетенции)**

- Способностью оценивать эффективность проектов с учетом фактора неопределенности (ПК-6).

**ОК (общекультурные компетенции)**

- Способность к абстрактному мышлению, анализу, синтезу (ОК-1).

- Готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения (ОК-2).

### Формы и методы обучения

Наиболее важные теоретические вопросы будут рассмотрены в ходе лекций. Практические занятия проводятся в формате круглого стола с преподавателем - спикером и сопровождаются обсуждениями, дискуссиями, практическими примерами.

### Формы аттестации по данной дисциплине

Оценка знаний и достижений слушателей выявляется в процессе проведения собеседований по результатам освоения каждой темы.

Аттестация по дисциплине в форме экзамена.

Авторы дисциплины: Салтанов А.Г.

### 2. Учебно-тематический план дисциплины

Номер и наименование тем	Количество часов				Форма контроля
	Общая трудоемкость	Аудиторные		Внеаудиторные	
		Лекции	Практическая работа		
<b>Тема 1.</b> Понятие рисков, основные аспекты и тенденции риск-менеджмента и их классификация.	6	2	0	4	собеседование
<b>Тема 2..</b> Факторы и причины возникновения риска. Риски энергетических компаний.	6	2	0	4	собеседование
<b>Тема 3..</b> Анализ и оценка степени риска.	8	2	2	4	собеседование
<b>Тема 4.</b> Основные инструменты управления рисками.	10	4	2	4	собеседование
<b>Тема 5.</b> Методы количественной оценки рисков организаций.	10	4	2	4	собеседование
<b>Тема 6.</b> Формирование процессов управления рисками энергокомпаний	8	2	2	4	собеседование
<b>Всего по дисциплине:</b>	<b>48</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>24</b>	<b>экзамен</b>

### **3. Содержание дисциплины «Управление рисками в электроэнергетике»**

#### **Тема 1. Понятие рисков, основные аспекты и тенденции риск-менеджмента и их классификация.**

Даются основные определения и понятия риск-менеджмента. Определяются процессы управления риском. Рассматриваются категории риск и неопределенность.

#### **Тема 2. Факторы и причины возникновения риска. Риски энергетических компаний.**

Существуют группы внешних и внутренних факторов возникновения риска, взаимосвязанные между собой. Внешние факторы могут быть косвенного и прямого воздействия. Внутренние факторы зависят от управленческой деятельности и подразделяются на стратегические, тактические и оперативные.

#### **Тема 3. Анализ и оценка степени риска.**

Идентификация и концептуальные направления анализа рисков. Этапы идентификации и анализа рисков. Принципы информационного обеспечения системы управления риском. Доступность информации. Достоверность информации. Общие группы источников информации при анализе конкретных рисков. Визуализация рисков.

#### **Тема 4. Основные инструменты управления рисками.**

Процесс управления рисками организации и его этапы. Анализ альтернатив управления риском. Методы минимизации негативного влияния неблагоприятных событий. Мониторинг результатов и совершенствование системы управления риском. Основные инструменты управления рисками. Диверсификация активов компаний. Методы компенсации риска, как упреждающие методы управления рисками, коммерческое страхование; создание резервного фонда, внедрение мониторинга энергопотребления и т.д.

#### **Тема 5. Методы количественной оценки рисков организаций.**

Методы корректировки эффективности инвестиционного проекта. Расчет чувствительности проекта. Вероятностно-статистические методы. Имитационные методы. Критерии выбора метода количественной оценки рисков инвестиционного проекта. Анализ риска в инвестиционной программе с привлечением заемных средств. Выбор оптимального инвестиционного проекта. Основные понятия оценки эффективности инвестиций. Модели оценки стоимости капитала.

#### **Тема 6. Формирование процессов управления рисками энергокомпаний.**

Основные направления формирования процессов риск-менеджмента энергокомпаний. Управление кредитными рисками. Управление финансовыми рисками. Управление инвестиционными рисками. Управление регуляторными рисками (комплаенс). Управление производственными рисками. Формирование организационной и нормативно-правовой структуры управления рисками энергокомпаний. Основные требования и составляющие.

## 4. Список литературы

### Основная литература

1. ГОСТ Р ИСО 31000 - Менеджмент риска. Принципы и руководство;
2. ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011 - Менеджмент риска. Методы оценки риска;
3. ГОСТ Р 51897-2011 - Менеджмент риска. Термины и определения.

### Дополнительная литература

1. Лельчук А. Л. Актуарный риск-менеджмент. — Москва: Анкил, 2014. — 424 с.
2. Шамин Д. В. Атомная энергетика — риски управления процессом. — Москва: ВНИИНМ, 2014. — 156 с.
3. Казначеева Э. В. Управление в условиях неопределённости. — Москва: ВШЭ, 2014. — 148 с.

### Вопросы к экзамену

1. Сущность риска и его основные черты
2. Факторы возникновения риска
3. Процессы управления риском
4. Идентификация и концептуальные направления анализа рисков
5. Визуализация рисков
6. Методы минимизации негативного влияния неблагоприятных событий
7. Методы компенсации риска
8. Анализ риска в инвестиционной программе с привлечением заемных средств
9. Модели оценки стоимости капитала
10. Управление регуляторными рисками (комплаенс)

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

Работа с лекционным материалом и материалами рекомендуемых источников литературы.

Подготовку слушателя к текущему контролю.

Самостоятельное изучение разделов дисциплины.

Оценивание слушателя предусмотренной формой контроля

Баллы	Оценка
86-100 баллов	5, «отлично»
70-85 баллов	4, «хорошо»
51-69 баллов	3, «удовлетворительно»
0-50 баллов	2, «неудовлетворительно»

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

Слушателям программы обеспечен доступ к электронным базам данных, информационным справочным и поисковым системам и иным информационным источникам библиотечно-информационного комплекса Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Аудиторный фонд, укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения (флипчарт/доска и маркеры; доска (мел или маркеры) мультимедийный проектор).

Специализированные аудитории для проведения занятий и самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой, подключённой к сети «Интернет».



# **Рабочая программа дисциплины – «Судебная практика и правовое регулирование в электроэнергетике»**

## **1. Пояснительная записка**

**Название дисциплины: «Судебная практика и правовое регулирование в электроэнергетике»**

**Цель и задачи дисциплины.**

**Цель** дисциплины – на современном научно-практическом материале с использованием активных методов обучения, представить слушателям комплексные и углубленные познания организационно-правовой модели функционирования рынков электроэнергии и мощности.

**Задачи** дисциплины:

- изучить систему отраслевых нормативно-правовых актов, регулирующих оборот электроэнергии на оптовом и розничных рынках;
- изучить договорную систему оптового рынка электрической энергии и мощности
- изучить систему договорных отношений между участниками розничных рынков электроэнергии;
- изучить порядок ценообразования на электроэнергию, реализуемую на рынках;
- изучить судебную практику применения законодательства, регулирующего оборот электроэнергии на оптовом и розничных рынках.

**Планируемые образовательные результаты по дисциплине.**

В результате изучения дисциплины (модуля) слушатель должен:

**знать**

- место, роль и правовое положение каждого из участников розничных рынков электроэнергии;
- организационно-правовую форму правовых отношений, связанных с реализацией электроэнергии на розничных рынках;
- порядок заключения, исполнения и расторжения договоров, опосредующих оборот электроэнергии на розничных рынках;
- современное состояние договорного регулирования на оптовом рынке, научные подходы к проблемам определения условий договоров, систему договоров, заключаемых субъектами оптового рынка;
- порядок, способы и сроки заключения договоров на оптовом рынке;

- виды договоров купли-продажи электрической энергии и мощности и соответствующие им механизмы торговли на оптовом рынке.

### **уметь**

- применять основополагающие принципы и нормы энергетического права;
- самостоятельно решать вопросы, возникающие при заключении и исполнении договоров на рынках электрической энергии и мощности;
- квалифицированно применять и толковать условия договоров по обеспечению исполнения обязательств по оплате электрической энергии и мощности.
- юридически правильно квалифицировать факты и обстоятельства, грамотно оперировать судебной практикой, выявлять и анализировать проблемы договорного регулирования на рынках электрической энергии и мощности.

### **Профессиональные компетенции (формируемые) и/или компетенции, подлежащие совершенствованию или трудовые функции**

- Способность использовать нормативные правовые документы в своей профессиональной деятельности (ПК-4).

### **Формы и методы обучения**

Акцент – на теоретический анализ, но с учетом дальнейшего применения полученных знаний в других предметах. Наиболее важные теоретические вопросы будут рассмотрены в ходе лекций. Практические навыки будут разрабатываться при помощи дискуссий, обсуждения ситуаций.

### **Формы аттестации по данной дисциплине**

Оценка знаний и достижений слушателей выявляется в процессе проведения собеседований по результатам освоения каждой темы.

Аттестация по дисциплине в форме экзамена.

**Автор** дисциплины: Родин Е.О., Агафонов Т.В.

## **2. Учебно-тематический план дисциплины**

Номер и наименование тем	Количество часов				Форма контроля
	Общая трудоемкость	Аудиторные		Внеаудиторные	
		Лекции	Практическая работа		
Тема 1. Участники розничных рынков, их место, роль и правовое регулирование	8	4	-	4	собеседование
Тема 2. Система договорных отношений на розничных рынках электроэнергии	8	2	2	4	собеседование
Тема 3. Ценообразование на розничных рынках электроэнергии	8	2	2	4	собеседование
Тема 4. Общая характеристика договорного регулирования на оптовом рынке электрической энергии и мощности	4	2	-	2	собеседование
Тема 5. Порядок заключения договоров на оптовом рынке электрической энергии и мощности	8	2	2	4	собеседование
Тема 6. Разновидности договоров купли-продажи электрической энергии и мощности	7	2	1	4	собеседование
Тема 7. Особенности обеспечения исполнения обязательств по оплате электрической энергии на оптовом рынке электрической энергии и мощности	5	2	1	2	собеседование
<b>Всего по дисциплине:</b>	<b>48</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>24</b>	<b>экзамен</b>

### **3. Содержание дисциплины «Судебная практика и правовое регулирование в электроэнергетике»**

#### **Тема 1. Участники розничных рынков электроэнергии: их место, роль и правовое регулирование.**

Правовое регулирование Гарантирующих поставщиков электрической энергии. Правовое регулирование независимых энергосбытовых компаний на розничных рынках. Правовое регулирование генерирующих компаний на розничных рынках. Правовое регулирование электросетевых компаний на розничных рынках. Виды и правовое регулирование потребителей на розничных рынках электроэнергии.

#### **Тема 2. Система договорных отношений на розничных рынках электроэнергии**

Понятие и правовое регулирование договора энергоснабжения.

Понятие и правовое регулирование договора купли-продажи электроэнергии. Понятие и правовое регулирование договора оказания услуг по передаче электроэнергии.

### **Тема 3. Ценообразование на розничных рынках**

Порядок расчета и применения нерегулируемых цен на электроэнергию.

Порядок расчета, утверждения и применения тарифов на электроэнергию на розничных рынках. Порядок расчета, утверждения и применения тарифов на услуги по передаче электрической энергии на розничных рынках.

### **Тема 4. Общая характеристика договорного регулирования на оптовом рынке электрической энергии и мощности**

Нормативно-правовое регулирование условий договоров на оптовом рынке электрической энергии и мощности. Договор о присоединении к торговой системе оптового рынка: стороны, порядок определения условий, обязательства, возникающие из договора о присоединении к торговой системе оптового рынка. Общая характеристика договоров, регулирующих покупку/продажу электрической энергии и мощности на оптовом рынке.

### **Тема 5. Порядок заключения договоров на оптовом рынке электрической энергии и мощности**

Порядок, сроки и способы заключения договоров на оптовом рынке; порядок определения сторон по договорам на оптовом рынке; порядок и последствия прекращения договоров на оптовом рынке.

### **Тема 6. Разновидности договоров купли-продажи электрической энергии и мощности**

Виды договоров, регулирующих покупку/продажу электрической энергии. Виды договоров, регулирующих куплю-продажу мощности на оптовом рынке. Виды долгосрочных договоров поставки мощности, включая особенности для ГЭС (ГАЭС), АЭС, генерирующих объектов ВИЭ (возобновляемые источники энергии).

### **Тема 7. Особенности обеспечения исполнения обязательств по оплате электрической энергии на оптовом рынке электрической энергии и мощности**

Общая характеристика централизованной системы расчетов на оптовом рынке через уполномоченную кредитную организацию. Очередность платежей по обязательствам на оптовом рынке. Система финансовых гарантий исполнения обязательств на оптовом рынке на оптовом рынке. Иные способы обеспечения исполнения обязательств на оптовом рынке.

## **4. Список литературы**

### **Основная литература:**

11. Городов О.А. Введение в энергетическое право: учебное пособие. Москва: Проспект. 2012.

2. Энергетическое право. Общая часть. Особенная часть. Учебник под ред. В.В. Романовой // М. Издательство Юрист. 2014.

3. Энергетическое право России и Германии: сравнительно-правовое исследование, Под ред. П.Г.Лахно, русск .издание. М.: Издательская группа «Юрист». 2011.

4. Российское гражданское право: В 2 т. Обязательственное право. Учебник. Отв. ред. Е.А. Суханов, Статут". 2011.

### **Дополнительная литература:**

3. Абакшин А.Н., Пустовалова Е.Ю. Субъекты оптового рынка электроэнергии // Право и экономика", 2005, N 11.
4. Акимов Л.Ю. Развитие правового регулирования в области электроэнергетики после вступления России в ВТО// Сборник материалов международной научно-практической конференции «Правовое регулирование в сфере электроэнергетики и теплоснабжения»//М.Издательство «Юрист».2013.
5. Городов О.А. Договоры в сфере электроэнергетики: научно-практическое пособие. М. Волтерс Клувер.2007.
6. Изотова А.В. О формировании и развитии энергетического законодательства в области регулируемых цен (тарифов) в сфере электроэнергетики// Международный научно-практический журнал Правовой энергетический форум.2014. № 2.
7. Кашликова И.А. Особенности правового статуса Совета рынка. //Юрист, 2011, N 11.
8. Лахно П.Г. Энергетическое право Российской Федерации: становление и развитие. // М:Издательство Московского университета.2014.
9. Незадоров В.А. Энергосбытовые организации и препятствия при выходе на ОРЭМ. Судебная практика. // Конкуренция и право , 2013, N 2.
- 10.Романова В.В. Правовое регулирование строительства и модернизации энергетических объектов. М.: Издательство «Юрист».2012.
- 11.Романова В.В., Ефимова А.А. Об особенностях правового регулирования отношений по поставке мощности на оптовом рынке электрической энергии и мощности.// Юрист, 2013, N 21.
- 12.Чугунова Е.И. Антимонопольное регулирование и контроль в энергетике. //Конкуренция и право", 2013, N 2.

### **Вопросы к экзамену**

1. Понятие и общая характеристика системы договоров на оптовом рынке электрической энергии и мощности.

2. Порядок заключения договора о присоединении к торговой системе оптового рынка и получения статуса субъекта оптового рынка.

3. Существенные условия договора о присоединении к торговой системе оптового рынка и порядок их определения.

4. Права и обязанности Совета рынка как стороны договора о присоединении к торговой системе оптового рынка.

5. Общая характеристика прав и обязанностей организаций коммерческой и технологической инфраструктуры по договору о присоединении к торговой

системе оптового рынка.

6. Содержание и порядок определения цены и стоимости услуги коммерческого оператора в соответствии с договором о присоединении к торговой системе оптового рынка.

7. Содержание и порядок определения цены и стоимости услуги центра финансовых расчетов в соответствии с договором о присоединении к торговой системе оптового рынка.

8. Обращение электрической энергии на рынке на сутки вперед: договорная конструкция и существенные условия обязательств.

9. Обращение электрической энергии на балансирующем рынке: договорная конструкция и существенные условия обязательств.

10. Предмет, стороны и существенные условия регулируемых договоров купли-продажи электрической энергии и мощности.

11. Общая характеристика порядка определения фактического объема электрической энергии, поставленного (купленного) участником оптового рынка по итогам расчетного периода.

12. Торговля мощностью по итогам конкурентного отбора мощности: договорная конструкция и существенные условия.

13. Договоры о предоставлении мощности: договорная конструкция, существенные условия, особенности для отдельных видов генерирующих объектов.

14. Особенности договорного регулирования поставки мощности в вынужденном режиме.

15. Общая характеристика договоров купли-продажи электрической энергии и мощности в неценовых зонах оптового рынка.

16. Общая характеристика механизма купли-продажи электрической энергии и мощности в целях компенсации потерь в сетях.

17. Правовые особенности экспорта и импорта электрической энергии.

18. Общая характеристика централизованной системы организованных расчетов через уполномоченную кредитную организацию.

19. Общая характеристика способов обеспечения исполнения обязательств по договорам на оптовом рынке.

20. Основания и порядок лишения статуса субъекта оптового рынка.

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

Работа с лекционным материалом и материалами рекомендуемых источников литературы.

Подготовку слушателя к текущему контролю.

Самостоятельное изучение разделов дисциплины.

Оценивание слушателя предусмотренной формой контроля

Баллы	Оценка
86-100 баллов	5, «отлично»
70-85 баллов	4, «хорошо»
51-69 баллов	3, «удовлетворительно»
0-50 баллов	2, «неудовлетворительно»

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

Слушателям программы обеспечен доступ к электронным базам данных, информационным справочным и поисковым системам и иным информационным источникам библиотечно-информационного комплекса Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Аудиторный фонд, укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения (флипчарт/доска и маркеры; доска (мел или маркеры) мультимедийный проектор).

Специализированные аудитории для проведения занятий и самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой, подключённой к сети «Интернет».

# **Рабочая программа дисциплины – «Информационные системы и телекоммуникации в электроэнергетике»**

## **1. Пояснительная записка**

**Название дисциплины: «Информационные системы и телекоммуникации в электроэнергетике»**

**Цель и задачи дисциплины.**

**Цель** дисциплины – на современном научно-практическом материале, обеспечить освоение слушателями теоретических основ построения современных информационных и информационно-измерительных систем применяемых в электроэнергетике, умение использовать эти системы в текущей профессиональной деятельности.

**Задачи** дисциплины:

- изучить основы построения и использования ИИС и телекоммуникаций в энергетике;
- научиться оценивать основные технические параметры и характеристики ИИС, их соответствие техническим требованиям оптового рынка электроэнергии РФ;
- научиться использовать информацию от ИИС при составлении аналитических материалов;
- ознакомиться с нормативными материалами, существующими в электроэнергетике по ИИС и телекоммуникациям;
- ознакомиться с требованиями к информационной безопасности ИИС и телекоммуникаций в электроэнергетике.

**Планируемые образовательные результаты по дисциплине.**

В результате изучения дисциплины (модуля) слушатель должен:

**знать**

- типовое строение информационно-измерительных систем применяемых в электроэнергетике;
- возможности применения ИИС в технологическом цикле энергопредприятия;
- информацию, которую формируют ИИС для использования в аналитических и прогнозных отчетах;
- нормативную документацию по ИИС и телекоммуникациям в энергетике.

**уметь**

- формулировать и проверять требования к характеристикам ИИС.



## **Профессиональные компетенции (формируемые) и/или компетенции, подлежащие совершенствованию или трудовые функции**

### **ПК (профессиональные компетенции)**

- Способность грамотно составлять, редактировать, согласовывать и утверждать технические задания, проектную и рабочую документацию на информационно-измерительные системы (ПК-14).
- Умение правильно формировать планы и программы ввода ИИС в эксплуатацию, проведения их эксплуатации (ПК-15).
- Умение пользоваться нормативной документацией по ИИС при приемке в постоянную эксплуатацию, контрольных проверках ИИС надзорными органами и смежными организациями (ПК-16).

### **ОК (общекультурные компетенции)**

- Способность к абстрактному мышлению, анализу, восприятию информации, постановке цели и выбору путей ее достижения (ОК-1).
- Готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения (ОК-2).
- Готовность к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала (ОК-3).

## **Формы и методы обучения**

Наиболее важные теоретические вопросы будут рассмотрены в ходе лекций. Практические занятия проводятся в формате круглого стола с преподавателем - спикером и сопровождаются обсуждениями, дискуссиями, практическими примерами.

### **Форма аттестации по данной дисциплине**

Оценка знаний и достижений слушателей выявляется в процессе проведения собеседований по результатам освоения каждой темы.

Аттестация по дисциплине в форме экзамена.

**Авторы** дисциплины: Покатилов А.В.

## 2. Учебно-тематический план дисциплины

Номер и наименование тем	Количество часов				
	Общая трудоем- кость	Аудиторные		Внеауди- торные	
		Лекции	Практич- еская работа		
<b>Тема 1.</b> Перечень информационных систем применяемых в электроэнергетике	1	1	-	-	собеседо- вание
<b>Тема 2.</b> Вопросы информационной безопасности информационных систем	4	1	1	2	собеседова- ние
<b>Тема 3.</b> Автоматизированные системы управления технологическим процессом	3	1	-	2	собеседова- ние
<b>Тема 4.</b> Учет энергоресурсов: электроэнергия, топливо (газ, мазут, уголь), тепло. Коммерческий учет электроэнергии.	3,5	1,5	1	1	собеседова- ние
<b>Тема 5.</b> Регламенты оптового рынка электроэнергии РФ	4	1	1	2	собеседова- ние
<b>Тема 6.</b> Типовая структура информационно-измерительных систем коммерческого учета на примере АИИС КУЭ.	3	1	-	2	собеседова- ние
<b>Тема 7.</b> Метрологическое обеспечение систем коммерческого учета.	4,5	1,5	1	2	собеседова- ние
<b>Тема 8.</b> Цифровая станция-подстанция следующий этап развития информационно-измерительных систем	2	1	-	1	собеседова- ние
<b>Тема 9.</b> Особенности построения ИИС для генерации на основе ВИЭ	3	1	-	2	собеседова- ние
<b>Тема 10.</b> Информационные системы учета водопотребления и водоотведения. ИИС экомониторинга.	2	1	-	1	собеседова- ние
<b>Тема 11.</b> Blockchain новые технологии ИИС коммерческого учета	2	1	-	1	собеседова- ние
<b>Всего по дисциплине:</b>	<b>32</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>экзамен</b>

## 3. Содержание дисциплины «Информационные системы и телекоммуникации в электроэнергетике»

### **Тема 1. Перечень информационных систем применяемых в электроэнергетике**

При изучении этой темы рассматриваются информационные и информационно-измерительные системы и используемые в информационных

системах телекоммуникации. Обсуждается типовое трехуровневое построение систем. Локальные ИТ-сервисы в рамках хозяйствующего субъекта и интеграционные информационные сервисы. Формирование единых стандартов деятельности для всего информационного пространства энергетики России. Системы ERP — верхний уровень в иерархии систем

- производство,
- планирование,
- финансы и бухгалтерия,
- материально-техническое снабжение,
- управление кадрами,
- сбыт,
- управление запасами,
- ведение заказов на изготовление (поставку) продукции,
- предоставление услуг.

## **Тема 2. Вопросы информационной безопасности информационных систем**

Эта тема раскрывает тенденции развития информационной безопасности информационных и информационно-измерительных систем применяемых в энергетике. Рассматривается модель среды существования ИИС и ее различия для этих двух типов информационных систем на основании построения модели нарушителя. Дается характеристика причин киберинцидентов. Отмечаются типовые проблемы обеспечения информационной безопасности вновь разрабатываемых и существующих информационных систем. ИБ. Поясняется понятие киберустойчивости и его использование при разработке программы обеспечения информационной безопасности. По материалам темы проводится опрос слушателей по реальным ситуациям с кибератаками.

## **Тема 3. Автоматизированные системы управления технологическим процессом**

Эта тема раскрывает существующее положение, тенденции развития и построения АСУ технологических процессов. Выделяется последовательность жизненного цикла таких систем: проектирования, сдача в постоянную эксплуатацию и эксплуатация. Дается характеристика современных датчиков, используемые в АСУ ТП. Отмечается необходимость метрологической аттестации информационных каналов.

## **Тема 4. Учет энергоресурсов: электроэнергия, топливо (газ, мазут, уголь), тепло. Коммерческий учет электроэнергии**

Эта тема раскрывает понятие энергоресурса. Рассматривается перечень энергоресурсов. Дается перечень нормативных материалов по энергосбережению. Отмечается роль коммерческого учета энергоресурсов при решении задач энергосбережения на примере электрической энергии. Проводиться сравнение структуры ИИС различных энергоресурсов: электроэнергии, газа, воды. Рассматривается специфика построения ИИС тепла и различных теплоносителей: горячая вода, пар.

## **Тема 5. Регламенты оптового рынка электроэнергии РФ**

Эта тема раскрывает объективные причины перехода к рыночной форме продажи энергоресурсов в отечественной и зарубежной экономике. Рассматривается тенденция развития зарубежных оптовых рынков электрической энергии. Дается структура и нормативные документы оптового рынка РФ. Выделяются регламенты ОРЭМ, относящиеся к коммерческому учету. Поясняются основные определения и задачи коммерческого учета электрической энергии. Характеризуются бизнес-процессы процедуры установления соответствия систем коммерческого учета электроэнергии на оптовом рынке.

#### **Тема 6. Типовая структура информационно-измерительных систем коммерческого учета на примере АИИС КУЭ**

Эта тема дает представление о типовой структуре автоматизированных информационно-измерительных систем. Подробно рассматривается система коммерческого учета электрической энергии (АИИС КУЭ). Рассматриваются уровни АИИС КУЭ. Дается характеристика двух- и трех уровневых систем, даются рекомендации по выбору вариантов для конкретной ситуации. Приводятся основные поставщики оборудования АИИС КУЭ и компонентов. Обосновываются технические требования к АИИС КУЭ на оптовом рынке. Выделяются обязательные параметры АИИС КУЭ. Программа и методика испытаний АИИС КУЭ.

#### **Тема 7. Метрологическое обеспечение систем коммерческого учета**

Эта тема раскрывает требования к метрологическому обеспечению информационно-измерительных систем, в том числе АИИС КУЭ на оптовом рынке. Рассматривается роль и место методики измерений АИИС КУЭ. Выделяются этапы аттестации методики АИИС КУЭ. Перечисляются работы, которые необходимо провести с целью утверждения типа АИИС КУЭ как единичного экземпляра. Рассматривается необходимость и роль метрологической экспертизы документов. При изучении этой темы обращается внимание на классы точности средств измерений. Дается определение классов А, В, N АИИС КУЭ.

#### **Тема 8. Цифровая станция-подстанция следующий этап развития информационно-измерительных систем**

Эта тема раскрывает особенности технологии «Цифровая подстанция/станция» (ЦПС) - как совокупности технических решений, позволяющих улучшить основные характеристики современных ТЭЦ, подстанций ФСК. Рассматривается мировые тенденции развития технологии «Цифровая станция». Приводятся параметры энергообъекта при применении этой технологии для двух случаев: новое строительство, модернизация и реконструкция. Приведены примеры конкретной реализации данной технологии в РФ. Приведены проблемы метрологического обеспечения ЦПС, дана программа развития нормативной базы на ближайшие годы.

## **Тема 9. Особенности построения ИИС для генерации на основе ВИЭ**

Эта тема раскрывает тенденции применения и особенности развития информационно-измерительных систем возобновляемых источников электрической энергии (ВИЭ). Дается перечень источников отнесенных к ВИЭ. Рассматриваются особенности построения и аттестации АСКУ ВИЭ. Правила коммерческого учета электроэнергии вырабатываемой ВИЭ. Разбираются особенности реализации механизма поддержки генерации на основе ВИЭ на оптовом рынке.

## **Тема 10. Информационные системы учета водопотребления и водотведения. ИИС экомониторинга**

Эта тема раскрывает особенности построения и аттестации АСКУ водопотребления и водоотведения (ВП и ВО). Разделение систем Поставщика и Потребителя. Особенности построения и аттестации ИИС экомониторинга. Специфика законодательства по экологии РФ, Москвы и МО влияющая на построение информационных систем. Требование online мониторинга.

## **Тема 11. Blockchain новые технологии ИИС коммерческого учета**

Эта тема раскрывает применение новой технологии ИИС применяемых для коммерческих расчетов. Рассматриваются отличия построения систем в варианте распределенная система, blockchain, bitcoin. Приводятся ключевые особенности технологии blockchain. Отмечаются трудности создания криптовалюты Gazzcoin. Выделяются этапы внедрения технологии в крупной энергокомпании.

При изучении этой темы следует обратить внимание, в первую очередь, на целевую установку внедрения этой новой технологии, и, только во вторых, на технологию внедрения и реализации.

## **4. Список литературы**

### **Основная литература**

1. Федеральный закон «Об электроэнергетике» от 26.03.2003 №35-ФЗ.
2. Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» от 27.07.2006 №149-ФЗ (в ред. от 18.12.2018).
3. Федеральный закон «Об обеспечении единства измерений» от 26.06.2008 №102-ФЗ.
4. ГОСТ Р 8.596-2002. Государственный стандарт Российской Федерации. Государственная система обеспечения единства измерений. Метрологическое обеспечение измерительных систем. Основные положения (принят и введен в действие Постановлением Госстандарта России от 30.09.2002 №357-ст).
5. «Автоматизированные информационно-измерительные системы коммерческого учета электрической энергии (мощности). Технические требования», Приложение 11.1 к Положению о порядке получения статуса субъекта оптового рынка и ведения реестра субъектов оптового рынка.

### **Дополнительная литература**

1. Генкин А., Михеев А., «Блокчейн. Как это работает и что ждет нас завтра», Альпина Паблишер, 2018.

## Тематика вопросов к экзамену

1. Привести типовую структуру ИИС коммерческого учета. Когда применяется духуровневые системы?
2. Что такое киберустойчивость, как она оценивается?
3. Что делают метрологи на энергообъектах?
4. Чем в основном отличается цифровая станция/подстанция от существующих в настоящее время?
5. Какие отличия в характеристиках ИИС возникают при учете ВО и ВП, ВИЭ, экомониторинга?
6. Зачем нужно внедрять blockchain в РФ?

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

Работа с лекционным материалом и материалами рекомендуемых источников литературы.

Подготовку слушателя к текущему контролю.

Самостоятельное изучение разделов дисциплины.

Оценивание слушателя предусмотренной формой контроля

Баллы	Оценка
86-100 баллов	5, «отлично»
70-85 баллов	4, «хорошо»
51-69 баллов	3, «удовлетворительно»
0-50 баллов	2, «неудовлетворительно»

## Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Слушателям программы обеспечен доступ к электронным базам данных, информационным справочным и поисковым системам и иным информационным источникам библиотечно-информационного комплекса Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Аудиторный фонд, укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения (флипчарт/доска и маркеры; доска (мел или маркеры) мультимедийный проектор).

Специализированные аудитории для проведения занятий и самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой, подключённой к сети «Интернет».

# Рабочая программа дисциплины – «Инвестиции в электроэнергетике»

## 1. Пояснительная записка

**Название дисциплины: «Инвестиции в электроэнергетике»**

**Цель и задачи дисциплины.**

**Цель** дисциплины – формирование представления о механизмах функционирования рынка инвестиций в отрасли; обучение современным методам инвестиционного анализа и обоснования инвестиционных решений энергокомпаний; приобретение знаний и навыков, необходимых для принятия управленческих решений при планировании инвестиционной деятельности энергокомпаний.

**Задачи** дисциплины:

- формирование системного представления о проблемах инвестиционного менеджмента в рыночных условиях;
- получение теоретических знаний об экономическом содержании и организации инвестиционных процессов, сущности инвестиционного менеджмента энергокомпаний;
- наработка умений по обоснованию инвестиционных проектов и программ для энергокомпаний;
- получение навыков расчёта показателей экономической эффективности инвестиций, обоснования и выбора вариантов инвестиционных решений.

**Планируемые образовательные результаты по дисциплине.**

В результате изучения дисциплины (модуля) слушатель должен:

**знать**

- современные методы инвестиционного анализа;
- критерии оценки экономической эффективности инвестиционных проектов;
- основные источники финансирования инвестиционной деятельности.

**уметь**

- определять пути наиболее эффективного использования инвестиционных ресурсов на уровне компании;
- определять оптимальное сочетание источников финансирования инвестиционной деятельности энергокомпаний;
- самостоятельно выполнять экономические расчеты, связанные с анализом инвестиционной деятельности энергокомпаний, планированием и обоснованием инвестиционных проектов в рыночных условиях;
- на основе показателей экономической эффективности обосновать выбор

варианта из нескольких инвестиционных проектов.

### **Профессиональные компетенции (формируемые) и/или компетенции, подлежащие совершенствованию или трудовые функции**

- Способность к абстрактному мышлению, анализу, синтезу (ОК-1).
- Способность оценивать экономическую эффективность проектов с учетом фактора неопределенности (ПК-6).
- Способность анализировать и использовать различные источники информации для проведения экономических расчетов (ПК-9).
- Способность готовить аналитические материалы для управления бизнес-процессами и оценки их эффективности (ПК-11).

### **Формы и методы обучения**

Акцент – на анализ методов оценки эффективности инвестиционных проектов энергокомпаний с учетом дальнейшего применения полученных знаний в других предметах. В курсе предусматривается использование различных методов обучения. Наиболее важные теоретические вопросы будут рассмотрены в ходе лекций. Практические навыки будут формироваться при помощи дискуссий, обсуждения ситуаций, выполнения расчетов по экономическому обоснованию инвестиций на примере энергокомпаний.

### **Формы аттестации по данной дисциплине**

Оценка знаний и достижений слушателей выявляется в процессе следующих процедур:

- ✓ Проведение собеседований по результатам освоения каждой темы.
- ✓ Выполнение расчетного задания.

Аттестация по дисциплине в форме экзамена.

**Автор** дисциплины: Камчатова Е.Ю.



## 2. Учебно-тематический план дисциплины

Номер и наименование тем	Количество часов				Форма контроля
	Общая трудоемкость	Аудиторные		Внеаудиторные	
		Лекции	Практическая работа		
<b>Тема 1.</b> Основные понятия в инвестиционном менеджменте	6	2	-	4	собеседование
<b>Тема 2.</b> Источники финансирования инвестиционной деятельности	10	6	-	4	собеседование
<b>Тема 3.</b> Оценка эффективности инвестиционных проектов	16	6	2	8	собеседование
<b>Тема 4.</b> Классификация инвестиционных проектов. Цели и принципы формирования инвестиционных программ	14	6	2	6	собеседование
<b>Тема 5.</b> Бизнес-план инвестиционного проекта	18	4	4	10	расчетное задание
<b>Всего по дисциплине:</b>	<b>64</b>	<b>24</b>	<b>8</b>	<b>32</b>	<b>экзамен</b>

## 3. Содержание дисциплины «Инвестиции в электроэнергетике»

### Тема 1. Основные понятия в инвестиционном менеджменте

Экономическая природа финансовых инвестиций и капитальных вложений. Инвестиционная деятельность энергетических предприятий, субъекты и объекты инвестиционной деятельности. Роль инвестиций в развитии производственного потенциала электроэнергетики. Принципы оценки экономической эффективности инвестиционных проектов.

### Тема 2. Источники финансирования инвестиционной деятельности

Виды инвестиционных ресурсов и варианты привлечения финансирования в инвестиционные проекты энергетических компаний. Определение основных источников финансирования инвестиционной деятельности, определение целесообразности и экономической эффективности привлечения капитала в инвестиционные проекты. Особенности инвестиционной деятельности регулируемых организаций. Специальные источники финансирования при строительстве и реконструкции энергетических объектов, работающих на оптовом рынке электроэнергии (мощности).

### Тема 3. Оценка эффективности инвестиционных проектов

Инвестиционный цикл проекта, его стадии, выбор расчетного периода. Капитальные вложения в энергетические объекты и методы их определения. Удельные капитальные затраты в энергетические объекты и факторы их определяющие. Условия сопоставимости вариантов технических решений в

инвестиционных проектах. Виды эффективности. Методы оценки эффективности инвестиционных проектов: статические и динамические. Виды денежных потоков. Формирование денежных потоков инвестиционного проекта. Расчет и анализ показателей эффективности инвестпроектов. Критерии выбора инвестиционных проектов. Виды цен и учет инфляции при экономической оценке. Учет факторов неопределенности и риска. Методы анализа устойчивости инвестиционных проектов.

#### **Тема 4. Классификация инвестиционных проектов. Цели и принципы формирования инвестиционных программ**

Условия приемлемости значений показателей эффективности инвестиционных проектов в зависимости от вида проекта. Методические основы формирования инвестиционных программ. Независимые и комплексные проекты. Принципы формирования программ реальных инвестиций. Особенности разработки инвестпрограмм энергокомпаний, в том числе регулируемых организаций. Подходы к оценке результативности и экономической эффективности инвестиционных программ в области электроэнергетики. Требования к инвестиционным программам субъектов электроэнергетики.

#### **Тема 5. Бизнес-план инвестиционного проекта**

Цель составления бизнес-плана инвестиционного проекта. Структура. Содержание разделов бизнес-плана. Представление бизнес-плана заинтересованным сторонам. Состав и содержание обосновывающих материалов. Методические рекомендации по разработке бизнес-плана. Особенности инвестиционного планирования в электроэнергетике.

### **4. Список литературы**

#### **Основная литература**

1. Учебник / С.Е. Метелев, В.П. Чижик, С.Е. Елкин, Н.М. Калинина. — Омск: ООО "Омскбланкиздат", 2013. - 290 с.
2. Инвестиционный менеджмент: учебник / коллектив авторов; под ред. Н.И. Лахметкиной. — М.: КНОРУС, 2014. - 262 с. — (Бакалавриат и магистратура).
3. Методические рекомендации по оценке эффективности и разработке инвестиционных проектов и бизнес-планов в электроэнергетике на стадии инвестиционных предложений (с типовыми примерами)/ОАО РАО «ЕЭС России», ГОУ ВПО «АНХ»; [Колл. авторов под ред. С.К. Дубинина и М.А. Лимитовского]. – М.:ГУУ, 2008. -104 с.
4. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов, утверждены Министерством экономики РФ, Министерством финансов РФ, Государственным комитетом РФ по строительной, архитектурной и жилищной политике № ВК 477 от 21.06.1999 г.
5. Виленский П.Л., Лившиц В.Н., Смоляк С.А. Оценка эффективности инвестиционных проектов. Теория и практика: Учеб.посособие – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2002. - 888 с.





И <sub>ам</sub> , млн.руб.									
И <sub>Σ</sub> , млн. руб.									
П, млн.руб.									
Н, млн. руб.									
П <sub>ч</sub> , млн.руб.									
К <sub>ост</sub> , млн. руб.									
Э, млн. руб.									
(1+E) <sup>-t</sup>									
Э <sub>д</sub> , млн. руб.									
Э <sub>д</sub> , млн. руб., нараст. итогом									

Наименование \ годы, t	0	1	2	3	4	5	6	7	8
К, млн. руб.									
О <sub>р</sub> , млн.руб.									
И <sub>пост б.ам</sub> , млн.руб.									
И <sub>пер</sub> , млн.руб.									
И <sub>Σ/б.ам</sub> , млн. руб.									
И <sub>ам</sub> , млн.руб.									
И <sub>Σ</sub> , млн. руб.									
П, млн.руб.									
Н, млн. руб.									
П <sub>ч</sub> , млн.руб.									
К <sub>ост</sub> , млн. руб.									
Э, млн. руб.									
(1+E) <sup>-t</sup>									
Э <sub>д</sub> , млн. руб.									
Э <sub>д</sub> , млн. руб., нараст. итогом									

Оцени- ваемые факторы, X	Шаг из- менения ΔX, %	Базовое значение критерия, Y <sub>б</sub>	Значение критерия, Y	Изменение критерия, ΔY = Y <sub>б</sub> - Y	Относитель- ное изменение, % δY = ΔY*100/ Y <sub>б</sub>	Показатель чув- ствитель- ности, δY/ ΔX, %	Рей- тинг

Представить результаты в табличном виде.

## Тематика вопросов к экзамену

1. Инвестиционный проект. Жизненные циклы инвестиционных проектов.
2. Обоснование выбора расчетного периода. Факторы, оказывающие влияние на уровень капиталовложений в энергетические объекты.
3. Стадии проектирования. Проектно-сметная документация.
4. Методы укрупненной оценки стоимости строительства. Обоснование уровня капиталовложений по видам энергетических объектов.
5. Принципы оценки инвестиционных проектов. Выбор метода реализации принципа «с проектом-без проекта».
6. Принципы оценки инвестиционных проектов. Реализация принципа «учет всех последствий проекта». Формы эффектов.
7. Виды денежных потоков инвестиционного проекта. Формирование денежных потоков проекта.
8. Методы оценки экономической эффективности проектов. Простые показатели оценки экономической эффективности инвестиций.
9. Экономический смысл дисконтирования. Ставка дисконтирования. Средневзвешенная стоимость капитала.
10. Учет инфляции в величине ставки дисконтирования.
11. Интегральные критерии оценки экономической эффективности инвестиций.
12. Дисконтированный срок окупаемости (срок возврата капитала). Его экономический смысл. Методика применения. Недостатки.
13. Внутренняя норма доходности как основной показатель эффективности долгосрочных вложений капитала. Экономический смысл. Методика определения и использования.
14. Чистый дисконтированный доход как основной показатель эффективности долгосрочных вложений капитала. Экономический смысл. Методика определения и использования.
15. Взаимосвязь между чистым дисконтированным доходом, внутренней нормой доходности и сроком окупаемости.
16. Определение индекса доходности инвестиций. Методика определения и применения.
17. Суммарные и удельные затраты в системе критериев выбора варианта энергетического объекта. Особенности применения.
18. Методы учета риска при оценке экономической эффективности инвестиций.
19. Оценка кредитоспособности инвестиционного проекта. Прогнозные формы финансовой отчетности.
20. Требования к инвестиционным программам субъектов электроэнергетики и порядок согласования.

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

Работа с лекционным материалом и материалами рекомендуемых источников литературы.

Подготовку слушателя к текущему контролю.

Самостоятельное изучение разделов дисциплины.

Оценивание слушателя предусмотренной формой контроля

Баллы	Оценка
86-100 баллов	5, «отлично»
70-85 баллов	4, «хорошо»
51-69 баллов	3, «удовлетворительно»
0-50 баллов	2, «неудовлетворительно»

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

Слушателям программы обеспечен доступ к электронным базам данных, информационным справочным и поисковым системам и иным информационным источникам библиотечно-информационного комплекса Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Аудиторный фонд, укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения (флипчарт/доска и маркеры; доска (мел или маркеры) мультимедийный проектор).

Специализированные аудитории для проведения занятий и самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой, подключённой к сети «Интернет».

# **Рабочая программа дисциплины – «ВТЛ - коммуникации и другие методы стимулирования продаж»**

## **1. Пояснительная записка**

**Название дисциплины: «ВТЛ - коммуникации и другие методы стимулирования продаж»**

**Цель и задачи дисциплины.**

**Цель** дисциплины – на современном научно-практическом материале с использованием активных методов обучения обеспечить у слушателей формирование специальных знаний и навыков по ВТЛ - коммуникации и другие методы стимулирования продаж.

**Задачи** дисциплины:

- научить специализированной терминологии, используемой в ВТЛ - коммуникации;
- определить методы стимулирования продаж;

**Планируемые образовательные результаты по дисциплине.**

В результате изучения дисциплины (модуля) слушатель должен:

**знать**

- основную терминологию и ВТЛ мероприятия;
- базовые технологии проведения рекламной кампании и продвижения.

**уметь**

- стимулировать сбыт;

владеть навыками ВТЛ-активности: творческая идея, разработка концепции, организация планирования.

**Профессиональные компетенции (формируемые) и/или компетенции, подлежащие совершенствованию или трудовые функции**

- Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями (ПК-1) (Профессиональный стандарт №691, утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 06.10.2015 г.).

- Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию (ПК-2).

**Формы и методы обучения**

Занятия проводятся в формате круглого стола с преподавателем - спикером и сопровождаются обсуждениями, дискуссиями, практическими примерами, деловыми играми, имитационными упражнениями. Проведение занятий предполагает работу в малых группах.

Акцент обучения делается на дальнейшее практическое применение полученных знаний и использование предложенных подходов и инструментов в других дисциплинах.



## Формы аттестации по данной дисциплине

Оценка знаний и достижений слушателей выявляется в процессе следующих процедур:

- ✓ Аудиторный и внеаудиторный обмен мнениями и представление примеров успешного применения изучаемых материалов.
- ✓ Активное участие в работе проектных групп.
- ✓ Выполнение индивидуальных и групповых заданий.
- ✓ Участие в реализации ситуационных примеров, ролевых и деловых игр.
- ✓ Проведение собеседований по результатам освоения каждой темы.
- ✓ Использование материалов курса в написании выпускной квалификационной работы.

Аттестация по дисциплине в форме зачета является производным результатом по всем вышеперечисленным пунктам.

Зачет проводится в форме собеседования по темам учебно-тематического плана дисциплины.

Общая трудоемкость дисциплины 16 академических часов

Авторы дисциплины: Шкардун Д.В.

## 2. Учебно-тематический план дисциплины

№	Наименование темы .	Всего часов трудоемкости	в том числе				самостоятельная работа	Форма контроля
			аудиторные занятия			самостоятельная работа		
			всего часов	из них				
			лекции	практические занятия				
1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Место и роль ВТЛ и стимулирования продаж в маркетинговой деятельности компании	2	2	1	-		собеседование	
2	Промо-акции	2	2	1	1		собеседование	
3	Мерчендайзинг	2	2	1	1		собеседование	
4	Специальные мероприятия	2	2	-	1		собеседование	
5	Нестандартные проекты	2	2	-	1		собеседование	
6	Интегрированные программы	1	1	1	1		собеседование	
7	Особенности проектов для стимулирования	2	2	1	1		собеседование	

	розницы/ оптовых каналов						
8	Законодательств о в части регламентации ВТЛ и стимулирующих программ	1	1	1	1		собеседован ие
9	Особенности выбора и работы с подрядчиками.	1	1	1	1		собеседован ие
10	Проведение ВТЛ-проектов в условиях информационно го общества	2	2	1	-		собеседован ие
Всего		<b>16</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>8</b>		<b>зачет</b>

### **3. Содержание дисциплины «ВТЛ - коммуникации и другие методы стимулирования продаж»**

1. Место и роль ВТЛ и стимулирования продаж в маркетинговой деятельности компании
  - 1.1. ВТЛ и стимулирование продаж - определение
  - 1.2. Виды ВТЛ-акций и программ по стимулированию сбыта
  - 1.3. Задачи, решаемые с помощью ВТЛ-коммуникации
  - 1.4. Востребованность ВТЛ-проектов со стороны организаций в различных отраслях народного хозяйства
  - 1.5. Особенности использования ВТЛ-проектов крупным, средним и малым бизнесом
  - 1.6. Понятие качественного контакта
2. Промо-акции
  - 2.1. Задачи промо-акций
  - 2.2. Виды промо-акций
  - 2.3. Планирование, разработка, организация, оценка эффективности
3. Мерчендайзинг
  - 3.1. Задачи мерчендайзинга
  - 3.2. Виды проектов по мерчендайзингу
  - 3.3. Планограмма (для производителей)
  - 3.4. Планирование торгового зала (для розничных торговых точек)
  - 3.5. Планирование, разработка, организация, оценка эффективности
4. Специальные мероприятия
  - 4.1. Задачи специальных мероприятий
  - 4.2. Виды специальных мероприятий
  - 4.3. Планирование, разработка, организация, оценка эффективности
5. Нестандартные проекты
  - 5.1. Задачи и возможности нестандартных проектов
  - 5.2. Партизанский маркетинг
  - 5.3. Флеш-моб
6. Интегрированные программы
  - 6.1. Задачи и возможности интегрированных программ
  - 6.2. Планирование, разработка, организация, оценка эффективности

7. Особенности проектов для стимулирования розницы/ оптовых каналов
  - 7.1. Особенности проектов для конечных потребителей
  - 7.2. Определение целевых аудиторий
  - 7.3. Выявление и использование инсайтов для разработки эффективной механики проекта
  - 7.4. Основные проблемы и пути их решения
8. Законодательство в части регламентации ВТЛ и стимулирующих программ
  - 8.1. Юридическое сопровождение
  - 8.2. Отраслевые ограничения
  - 8.3. Особенности налогообложения
9. Особенности выбора и работы с подрядчиками.
  - 9.1. Рынок ВТЛ-услуг в России
  - 9.2. Подготовка брифа. На что обратить внимание во время тендера.
  - 9.3. Контроль качества работы подрядчика
10. Проведение ВТЛ-проектов в условиях информационного общества
  - 10.1 Новые возможности ВТЛ с использованием интернет-инструментов

### Основная литература

- 1) Ф.Котлер, К.Л.Келлер, «Маркетинг-менеджмент», 12-е издание, Питер, Спб, 2006 г.
- 2) Р.Бест, «Маркетинг от потребителя», Манн, Иванов, Фербер, Москва, 2008 г.
- 3) Д.Леманн, Р.Винер, «Управление товаром», 3-е издание, Вильямс, Москва, 2006 г.

### Дополнительная литература

- 1) Ж.-Ж.Ламбен, «Менеджмент, ориентированный на рынок», Питер, Спб, 2004 г. Д.ААкер, «Стратегия управления портфелем брендов», Эксмо, Москва, 2008 г.

Оценивание слушателя предусмотренной формой контроля

Баллы	Оценка
86-100 баллов	5, «отлично»
70-85 баллов	4, «хорошо»
51-69 баллов	3, «удовлетворительно»
0-50 баллов	2, «неудовлетворительно»

### Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Слушателям программы обеспечен доступ к электронным базам данных, информационным справочным и поисковым системам и иным информационным источникам библиотечно-информационного комплекса Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Аудиторный фонд, укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения (флипчарт/доска и маркеры; доска (мел или маркеры) мультимедийный проектор).

Специализированные аудитории для проведения занятий и самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой, подключённой к сети «Интернет».

# **Рабочая программа дисциплины «SEO - ПРОДВИЖЕНИЕ**

**(продвижение в поисковых системах интернет)»**

## **1. Пояснительная записка**

**Название дисциплины: «SEO - ПРОДВИЖЕНИЕ (продвижение в поисковых системах интернет)»»**

**Цель и задачи дисциплины.**

**Цель** дисциплины - показать слушателям возможности SEO-продвижения, как инструмента коммуникаций, а также привлечь их внимание к особенностям этого вида продвижения компании.

### **Задачи**

- ✓ Осветить основные вопросы планирования SEO-коммуникаций
- ✓ Продемонстрировать инструменты, которые являются наиболее действенными для реализации стратегии SEO-коммуникаций;
- ✓ Показать отличия SEO-коммуникаций от других коммуникационных каналов.
- ✓ Разобрать способы организации работы SEO-маркетолога, его права и обязанности, в том числе в этической сфере.

### **Планируемые образовательные результаты по дисциплине.**

В результате изучения дисциплины (модуля) слушатель должен:

#### **знать**

- основную терминологию и SEO мероприятия;
- базовые технологии проведения рекламной кампании и продвижения.

#### **уметь**

- стимулировать сбыт;
- владеть навыками BTL-активности: творческая идея, разработка концепции, организация планирования.

### **Профессиональные компетенции (формируемые) и/или компетенции, подлежащие совершенствованию или трудовые функции**

• Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями (ПК-1) (Профессиональный стандарт №691, утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 06.10.2015 г.).

• Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию (ПК-2).

#### **Формы и методы обучения**

Занятия проводятся в формате круглого стола с преподавателем - спикером и сопровождаются обсуждениями, дискуссиями, практическими примерами, деловыми играми, имитационными упражнениями. Проведение занятий предполагает работу в малых группах.

Акцент обучения делается на дальнейшее практическое применение полученных знаний и использование предложенных подходов и инструментов в

других дисциплинах.

### Формы аттестации по данной дисциплине

Оценка знаний и достижений слушателей выявляется в процессе следующих процедур:

- ✓ Аудиторный и внеаудиторный обмен мнениями и представление примеров успешного применения изучаемых материалов.
- ✓ Активное участие в работе проектных групп.
- ✓ Выполнение индивидуальных и групповых заданий.
- ✓ Участие в реализации ситуационных примеров, ролевых и деловых игр.
- ✓ Проведение собеседований по результатам освоения каждой темы.
- ✓ Использование материалов курса в написании выпускной квалификационной работы.

Аттестация по дисциплине в форме зачета является производным результатом по всем вышеперечисленным пунктам.

Зачет проводится в форме собеседования по темам учебно-тематического плана дисциплины.

Общая трудоемкость дисциплины 16 академических часов

Авторы дисциплины: Шкардун Д.В.

## 2. Учебно-тематический план дисциплины

№	Наименование темы .	Всего часов - трудоемкости	в том числе			самостоятельная работа	Форма контроля
			аудиторные занятия		всего часов		
			лекции	практические занятия			
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Место SEO среди других каналов интернет-рекламы	2	2	1	-		собеседование
2	Что такое SEO в маркетинговом контексте	2	2	1	1		собеседование
3	Постановка целей SEO и выбор стратегии продвижения.	2	2	1	1		собеседование
4	Основные понятия и принципы работы SEO	2	2	-	1		собеседование
5	Работа с внутренними факторами.	2	2	-	1		собеседование

	«Затачиваем» сайт под запросы.						
6	Работа с внешними факторами	1	1	1	1		собеседование
7	Штрафные санкции поисковиков	2	2	1	1		собеседование
8	Анализ эффективности SEO. Конверсия сайта и способы её повышения	1	1	1	1		собеседование
9	Продвижение по картинкам и видео	1	1	1	1		собеседование
10	Ценообразование на SEO. Обзор рынка SEO- услуг	2	2	1	-		собеседование
Всего		16	16	8	8		зачет

### 3. Содержание дисциплины «SEO - ПРОДВИЖЕНИЕ (продвижение в поисковых системах интернет)»»»

1. Место SEO среди других каналов интернет-рекламы. SEO. Медийная реклама. Контекстная реклама. SMM. Директ-маркетинг в Интернете. Вирусная реклама

2. Что такое SEO в маркетинговом контексте. Обзор поисковых систем Рунета. Распределение аудитории между поисковыми системами: количественные и качественные характеристики. Для каких товаров/услуг и когда целесообразно продвижение в поисковиках.

3. Постановка целей SEO и выбор стратегии продвижения. Маркетинговый подход к подбору ключевых запросов. Системы анализа статистики запросов в поисковиках и их особенности. Правильный подбор ключевых фраз. Составление семантического ядра: целевые, информационные и сопутствующие запросы. Продвижение по низкочастотным и высокочастотным запросам. Стратегия продвижения «молодых» сайтов. Гео-зависимость.

5. Основные понятия и принципы работы SEO.

История SEO и современные тенденции. Принципы работы поисковиков. Факторы ранжирования сайтов. Белая, серая и чёрная оптимизация. Алгоритмы ранжирования поисковых системы. Основные понятия.

6. Работа с внутренними факторами. «Затачиваем» сайт под запросы.

Сео-аудит сайта. Работа с тайтлами, заголовками, текстом страниц, внутренней перелинковкой & etc. Что влияет на частоту индексации сайтов. Текстовые апдейты. Поведенческие факторы при ранжировании и как мы можем ими управлять. Понятие юзабилити.

7. Работа с внешними факторами. Виды ссылок на сайт. Платные и бесплатные способы увеличения ссылок на сайт с других ресурсов.

Продвижение статьями Продвижение ссылками. Автоматизированные биржи ссылок: sare, xap, mainlink & etc. Автоматизированные биржи статей: miralinks, seozavr, gogetlinks & etc. Системы автоматизированного продвижения: rookee, seopult & etc. Ссылочные апдейты. Штрафные санкции поисковиков.

Исключение из поиска («бан»). За что можно получить и как определить, попал ли сайт в «бан». Фильтры: «ты последний», «ты спамный», АГС-17 и АГС-30 & etc. За что можно попасть под фильтры, и как вывести сайт из-под фильтра.

8. Анализ эффективности SEO. Конверсия сайта и способы её повышения. Прогнозы вероятности вывода в ТОП. Общая статистика рынка. Сервисы оценки посещаемости сайта и анализа поведения пользователей. Показатели эффективности работы сайта. Влияние места в поисковой выдаче на конверсию. Снippets и заголовки, их влияние на трафик с поисковиков. Управление снippetsами. Юзабилити.

9. Продвижение по картинкам и видео. Статистика роста поиска по картинкам. Методы продвижения картинок и видео.

10. Ценообразование на SEO. Обзор рынка SEO-услуг. Из чего складывается цена на SEO. Обзор методов ценообразования на рынке SEO-услуг. Обзор рынка SEO-услуг.

### Список литературы:

1. Домашенко В. 12 ошибок интернет-продаж. М.:, 2011.
2. Каплан Р., Нортон Д., Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. М.: «Олимп-бизнес», 2005.
3. Брукс П. Метрики для управления ИТ-услугами. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. - 283 с
4. Росситер Дж., Перси JL «Реклама и продвижение товаров», С-П., 2000, с. 139-147

Оценивание слушателя предусмотренной формой контроля

Баллы	Оценка
86-100 баллов	5, «отлично»
70-85 баллов	4, «хорошо»
51-69 баллов	3, «удовлетворительно»
0-50 баллов	2, «неудовлетворительно»

### Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Слушателям программы обеспечен доступ к электронным базам данных, информационным справочным и поисковым системам и иным информационным источникам библиотечно-информационного комплекса Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Аудиторный фонд, укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения (флипчарт/доска и маркеры; доска (мел или маркеры) мультимедийный проектор).

Специализированные аудитории для проведения занятий и самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой, подключённой к сети «Интернет».

# **Рабочая программа дисциплины «Анализ кредитоспособности клиентов коммерческого банка»**

## **1. Пояснительная записка**

### **Название дисциплины: «Анализ кредитоспособности клиентов коммерческого банка»**

Цель и задачи дисциплины.

Цель дисциплины - формирование комплексного представления о системе показателей, характеризующих деятельность коммерческого банка, освоение методических приемов проведения анализа, применения аналитического инструментария.

Задачи

- конвергенция интересов разных пользователей результатами анализа деятельности коммерческого банка;
- освоение компетентностного подхода к формированию у слушателей способности самостоятельного решения проблем в процессе аналитической деятельности на основе использования профессионального и социального опыта;
- понимание комплексного подхода к изучению теории и практики финансово-экономического анализа деятельности банка, что формирует у слушателей широкий профессиональный взгляд на бизнес-процессы кредитной организации, на ее функционирование как экономического субъекта;
- продемонстрировать преемственность принципов экономического анализа деятельности предприятий и организаций разных сфер деятельности и коммерческих банков.

### **Планируемые образовательные результаты по дисциплине.**

В результате изучения дисциплины (модуля) слушатель должен: знать

- алгоритмы (технологии) эффективного анализа и оценки результатов деятельности коммерческого банка;
  - теоретический и методический характера финансово-экономическом анализе и потенциала использования его результатов в процессе выработки управленческих решений;
- осваивает умения и навыки, позволяющие эффективно реализовывать алгоритм эффективной деятельности в области анализа состояния и функционирования коммерческого банка.

### **Профессиональные компетенции (формируемые) и/или компетенции, подлежащие совершенствованию или трудовые функции**

Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде (ПК-5).

#### **Формы и методы обучения**

Занятия проводятся в формате круглого стола с преподавателем - спикером и сопровождаются обсуждениями, дискуссиями, практическими примерами, деловыми играми, имитационными упражнениями. Проведение занятий



предполагает работу в малых группах.

Акцент обучения делается на дальнейшее практическое применение полученных знаний и использование предложенных подходов и инструментов в других дисциплинах.

### **Формы аттестации по данной дисциплине**

Оценка знаний и достижений слушателей выявляется в процессе следующих процедур:

✓ Аудиторный и внеаудиторный обмен мнениями и представление примеров успешного применения изучаемых материалов.

✓ Активное участие в работе проектных групп.

✓ Выполнение индивидуальных и групповых заданий.

✓ Участие в реализации ситуационных примеров, ролевых и деловых игр.

✓ Проведение собеседований по результатам освоения каждой темы.

✓ Использование материалов курса в написании выпускной квалификационной работы.

Аттестация по дисциплине в форме зачета является производным результатом по всем вышеперечисленным пунктам.

Зачет проводится в форме собеседования по темам учебно-тематического плана дисциплины.

Общая трудоемкость дисциплины 16 академических часов

**Авторы** дисциплины: Герасимова Е.Б.

## **2. Учебно-тематический план дисциплины**

№	Наименование темы (сессии)	Всего часов трудоемкости	в том числе			самостоятельная работа	Форма контроля
			аудиторные занятия		лекции		
			всего часов	практические занятия			
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Система отчетности банка. Анализ качества собственного капитала банка	2	2	1	1		собеседование
2	Анализ качества банковских активов и пассивов по балансу	5	5	2	3		собеседование
3	Анализ финансовых результатов и рентабельности деятельности банка	4	4	2	2		собеседование
4	Анализ денежных	4	4	2	2		собеседование

	потоков банка						
5	Анализ соблюдения банком институциональных требований	1	1	1	-		собеседование
	<b>Всего</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>8</b>		<b>зачет</b>

### 3. Содержание дисциплины

#### 1. Система отчетности банка «Анализ кредитоспособности клиентов коммерческого банка»

- 1.1. Нормативные требования к составу и содержанию отчетности банка
- 1.2. Место и значение публикуемых отчетов
- 1.3. Система отчетных показателей для оценки финансовой устойчивости банка
- 1.4. Методы анализа отчетности банка

#### 2 Анализ качества собственного капитала банка

- 2.1. Отражение международных требований к управлению собственным капиталом (Базель) в отчетности российских банков
- 2.2. Оценка качества источников собственного капитала кредитной организации
- 2.3. Оценка формирования уставного капитала надлежащими активами
- 2.4. Оценка устойчивости источников накопленного капитала
- 2.5. Анализ динамики собственного капитала кредитной организации

#### 3 Анализ качества банковских активов и пассивов по балансу

Характеристики качества активов и пассивов кредитной организации

- 3.1. Анализ состояния портфеля активов банка
- 3.2. Сравнительное качество видов банковских активов с позиции устойчивости кредитной организации
- 3.3. Группировка ресурсной базы кредитной организации по степени устойчивости
- 3.4. Методика анализа качества ресурсной базы и ее соответствия активным операциям кредитной организации
- 3.5. Методика построения аналитического (реклассифицированного) баланса кредитной организации
- 3.6. Анализ ликвидности баланса кредитной организации

#### 4 Анализ финансовых результатов и рентабельности деятельности банка

Анализ формирования финансовых результатов кредитной организации

- 4.1. Оценка структуры и стабильности источников получения процентных доходов
- 4.2. Анализ уровня процентных расходов и чистой процентной маржи кредитной организации
- 4.3. Анализ влияния непроцентных и прочих доходов на финансовый результат периода кредитной организации
- 4.4. Анализ системы показателей рентабельности банка

#### 5 Анализ денежных потоков банка

Метод формирования отчета о движении денежных средств банка

Анализ взаимосвязи качества финансового результата, активов и пассивов банка и его денежных потоков

Анализ потоков денежных средств банка от операционной деятельности

Анализ потоков денежных средств банка от инвестиционной деятельности

Анализ потоков денежных средств банка от финансовой деятельности

**6. Анализ соблюдения банком институциональных требований** Система обязательных экономических нормативов банка

Коэффициентный метод анализа финансовой устойчивости банка на основе обязательных нормативов. Влияние качества активов, пассивов, доходов и расходов банка на комплексную оценку его финансовой устойчивости по системе нормативов. Комплексная оценка финансовой устойчивости банка по данным его отчетности

**Учебные материалы** *Основная литература:*

- 1) Бланшар К., Боулз Ш. Горячие поклонники: революционный подход к обслуживанию клиентов. - М.: Вильямс ИД, 2007
- 2) Гринберг П. CRM со скоростью света. - М.: Символ-Плюс, 2006
- 3) Киреев И. Сегментация клиентов при анализе результатов мониторинга степени их удовлетворенности // Управление продажами.- 2009,- №1
- 4) Фокс Дж. Дж. Как стать волшебником продаж: правила привлечения и удержания клиентов. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2008
- 5) Хилл Н., Брайерли Дж., Маг-Дуголл Р. Как измерить удовлетворенность клиентов. - М: Инфра-М, 2005.
- 6) Шварц П. Оценка степени удовлетворенности потребителя. - М.: Баланс Бизнес Букс, 2007.

*Дополнительная литература:*

- 1) Брун М. Национальный индекс удовлетворенности клиентов: построение и использование // Проблемы теории и практики управления. - 2004. - №6
- 2) Катернюк А. Типологическая сегментация целевой аудитории рекламной кампании коммерческого банка //Реклама. Теория и практика.- 2007.- №4
- 3) Кобзева В. «Подводные камни» презентации товаров и услуг в обслуживании клиентов // Управление сбытом,- 2007.- №4
- 4) Сканави А., Комогорцева М. Сегментация потребителей: составление оф-лайн и он-лайн опросов. // Интернет-маркетинг.- 2007.- №2

Разработанные автором курса методические раздаточные материалы в напечатанном и электронном виде.

оценивание слушателя предусмотренной формой контроля

Баллы	Оценка
86-100 баллов	5, «отлично»
70-85 баллов	4, «хорошо»
51-69 баллов	3, «удовлетворительно»
0-50 баллов	2, «неудовлетворительно»

**Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины**

Слушателям программы обеспечен доступ к электронным базам данных, информационным справочным и поисковым системам и иным информационным источникам библиотечно-информационного комплекса Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Аудиторный фонд, укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения (флипчарт/доска и маркеры; доска (мел или маркеры) мультимедийный проектор).

Специализированные аудитории для проведения занятий и самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой, подключённой к сети «Интернет».

# **Рабочая программа дисциплины – «Интернет-маркетинг»**

## **1. Пояснительная записка**

### **Название дисциплины: «Интернет-маркетинг»**

#### **Цель и задачи дисциплины.**

**Цель** дисциплины – на современном научно-практическом материале с использованием активных методов обучения показать слушателям возможности интернет маркетинга, как инструмента коммуникаций, привлечь их внимание к особенностям этого вида коммуникаций, помочь сформировать современное маркетинговое мышление, приобрести компетенции, позволяющие активно и творчески участвовать в разработке и практическом применении современных концепций, методов и моделей Интернет – маркетинга.

#### **Задачи дисциплины:**

- продемонстрировать инструменты, которые являются наиболее действенными для реализации стратегии интернет-коммуникаций;
- показать отличия интернет-коммуникаций от других коммуникационных каналов;
- овладеть современной методологией Интернет - маркетинга, методами и инструментарием маркетинга, используемыми на рынках;
- сформировать представления о современных тенденциях в развитии практики Интернет – маркетинга;
- рассмотреть способы организации работы интернет-маркетолога, его права и обязанности, в том числе в этической сфере.

#### **Планируемые образовательные результаты по дисциплине.**

В результате изучения дисциплины (модуля) слушатель должен:

##### **знать**

- что такое «маркетинг взаимодействия и партнерских отношений»;
- что такое «маркетинг, ориентированный на стоимость, разработку и использование моделей ценности товаров и услуг»;
- основные подходы к планированию интернет-маркетинга.

##### **уметь**

- использовать информационные технологии в маркетинговой деятельности;
- грамотно организовать и контролировать работу по продвижению своей компании в сети Интернет специализированными агентствами и собственными силами;
- организовывать в своей компании работу интернет-маркетолога.

#### **Профессиональные компетенции (формируемые) и/или компетенции, подлежащие совершенствованию или трудовые функции**

- Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде (ПК-5).

## ОК (общекультурные компетенции)

- Способность к абстрактному мышлению, анализу, синтезу (ОК-1).
- Способность использовать общенаучные знания в профессиональной и научно-исследовательской деятельности (ОНК-1).

### Формы и методы обучения

Занятия проводятся в формате круглого стола с преподавателем - спикером и сопровождаются обсуждениями, дискуссиями, практическими примерами, деловыми играми, имитационными упражнениями. Проведение занятий предполагает работу в малых группах.

Акцент обучения делается на дальнейшее практическое применение полученных знаний и использование предложенных подходов и инструментов в других дисциплинах.

### Формы аттестации по данной дисциплине

Оценка знаний и достижений слушателей выявляется в процессе следующих процедур:

- ✓ Аудиторный и внеаудиторный обмен мнениями и представление примеров успешного применения изучаемых материалов.
- ✓ Активное участие в работе проектных групп.
- ✓ Выполнение индивидуальных и групповых заданий.
- ✓ Участие в реализации ситуационных примеров, ролевых и деловых игр.
- ✓ Проведение собеседований по результатам освоения каждой темы.
- ✓ Использование материалов курса в написании выпускной квалификационной работы.

Аттестация по дисциплине в форме зачета является производным результатом по всем вышеперечисленным пунктам.

Зачет проводится в форме собеседования по темам учебно-тематического плана дисциплины.

Общая трудоемкость дисциплины 16 академических часов

**Авторы** дисциплины: Кулешов А.Я.

## 2. Учебно-тематический план дисциплины

№	Наименование темы .	Всего часов трудо- емкос- ти	в том числе				Форма контроля
			аудиторные занятия			самостоя- тельная работа	
			всего часо- в	из них			
лекции	практиче- ские занятия						
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Постановка целей и задач интернет-маркетинга	2	2	1	1		собеседован- ие
2	Стратегии интернет-маркетинга	2	2	1	1		собеседован- ие

3	Интернет-сайт компании	2	2	1	1		собеседование
4	Основные инструменты интернет-маркетинга	2	2	1	1		собеседование
5	Организация интернет-маркетинга в компании	2	2	1	1		собеседование
6	Оценка эффективности интернет-маркетинга компании	2	2	1	1		собеседование
7	Законодательство в части регламентации интернет-маркетинга	2	2	1	1		собеседование
8	Морально-этические аспекты интернет-рекламы	2	2	1	1		собеседование
<b>Всего</b>		<b>16</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>8</b>		<b>зачет</b>

### 3. Содержание дисциплины «Интернет-маркетинг»

1. Постановка целей и задач интернет-маркетинга.
  - 1.1. Отличия интернет-канала от классических каналов коммуникации.
  - 1.2. Термины и определения.
  - 1.3. Коммуникационные задачи, которые можно решить в рамках интернет-маркетинга.
2. Стратегии интернет-маркетинга.
  - 2.1. Качество и объем трафика. Специализация и диверсификация. Методики изучения целевых аудиторий. Интернет-сайт компании. Задачи сайта.
  - 2.2. Способы продвижения сайта. Удержание посетителей сайта. Путь покупателя. Методики и инструменты изучения посетителей сайта. Основные инструменты интернет-маркетинга. Поисковые системы: контекстная реклама, поисковое продвижение. Особенности поисковых систем. Медийная реклама. Спецпроекты. Публикации. Форумы, блоги. Социальные сети. Прямые рассылки. Партнерские программы. Лид-генерация. Организация интернет-маркетинга в компании. Задачи интернет-подразделения. Профили сотрудников, распределение обязанностей. Коммуникация с офф-лайн маркетингом и отделом продаж внутри компании. Оценка эффективности работы интернет-подразделения.
3. Оценка эффективности интернет-маркетинга компании.
  - 3.1. Инструменты для оценки эффективности интернет-маркетинга.
  - 3.2. Качественные и количественные показатели.
4. Законодательство в части регламентации интернет-маркетинга.
5. Морально-этические аспекты интернет-рекламы.

## 4. Список литературы

### Основная литература

1. Функциональный и интернет-маркетинг: Монография / О.С. Сухарев, Н.В. Курманов, К.Р. Мельковская. - М.: КУРС: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 352 с.
2. Бугаев, Л. Мобильный маркетинг: Как зарядить свой бизнес в мобильном мире [Электронный ресурс] / Леонид Бугаев. - М.: Альпина Паблишер, 2014. - 214 с. ISBN 978-5-9614-2222-1. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=520650>.
3. Винарский, Я.С. Web-аппликации в Интернет-маркетинге: проектирование, создание и применение [Электронный ресурс]: практическое пособие / Я.С. Винарский, Р.Д. Гутгарц. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 269 с.: 60x90 1/16. - ISBN 978-5-16-010065-4. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=468977>.

### Дополнительная литература

4. Бердышев, С.Н. Секреты эффективной интернет-рекламы [Электронный ресурс]: практическое пособие / С.Н. Бердышев - Электрон. текстовые данные. - М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2012.— 121 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/5983>.
5. Моисеева, Н.К. Международный маркетинг и бизнес: Учебное пособие / Н.К. Моисеева. - М.: КУРС: НИЦ Инфра-М, 2013. - 272 с.: 60x90 1/16. (переплет) ISBN 978-5-905554-30-8, 500 экз. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=390294>.

Оценивание слушателя предусмотренной формой контроля

Баллы	Оценка
86-100 баллов	5, «отлично»
70-85 баллов	4, «хорошо»
51-69 баллов	3, «удовлетворительно»
0-50 баллов	2, «неудовлетворительно»

## Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Слушателям программы обеспечен доступ к электронным базам данных, информационным справочным и поисковым системам и иным информационным источникам библиотечно-информационного комплекса Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Аудиторный фонд, укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения (флипчарт/доска и маркеры; доска (мел или маркеры) мультимедийный проектор).

Специализированные аудитории для проведения занятий и самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой, подключённой к сети «Интернет».

# **Рабочая программа дисциплины «Управленческие решения первых лиц компании»**

## **1. Пояснительная записка**

**Название дисциплины:** «Управленческие решения первых лиц компании»

**Цель** дисциплины - освоение прикладных аспектов разработки, принятия и реализации управленческого решения для осуществления эффективного управления организацией в сложном, постоянно изменяющемся бизнес-окружении. Формирование профессионального мышления у менеджеров, направленное на усвоение приемов и методов разработки, принятия и оптимизации управленческих решений, формирование представлений об основных принципах принятия решений, о процессах и процедурах, необходимых для эффективного управления компанией, а также об отдельных вопросах, связанных с неопределенностью исходной информации и рисками при реализации решения.

**Задачи** дисциплины:

- Получить представление о прикладных методах, подходах и принципах принятия управленческих решений;
- Изучить современные методы и технологии, применяемые для разработки решений проблемных бизнес-ситуаций;
- Изучить способы разработки вариантов решений и критериев их оценки;
- Ознакомится с современными программными средствами для принятия решений и моделирования деятельности руководителя;
- Получить навыки создания и презентации необходимых отчетных документов для формирования положительного решения органами управления компанией;
- Получить представление о принципах коллективного принятия корпоративных решений (совет директоров, комитеты, комиссии);

**Планируемые образовательные результаты по дисциплине.**

В результате изучения дисциплины (модуля) слушатель должен:

**знать:**

- методологию и принципы принятия корпоративных решений в условиях рынка при неопределенности и нехватке информации о состоянии бизнес-окружения;
- основные этапов технологии разработки управленческих решений на примере конкретных ситуаций с использованием кейс-технологий, деловых игр, самостоятельной индивидуальной работы и работе в мини-группе;
- основы экономико-математического моделирования процессов принятия решений;
- алгоритм расчета и оценки параметров решений.



**уметь:**

- разрабатывать и принимать стратегические управленческие решения в динамической и недетерминированной экономической обстановке;
- формулировать и обосновывать варианты решений при достижении целей организации
- проводить экономико-математическое моделирование и оценку сценариев реализации решений, оптимизацию процессов и процедур стратегического управления;

**владеть:**

- навыками использования управленческих информационных систем и других компьютерных технологий для принятия управленческих решений;

**Профессиональные компетенции (формируемые) и/или компетенции, подлежащие совершенствованию или трудовые функции**

- Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями (ПК-1)
- Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию (ПК-2).
- Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде (ПК-5).
- Способность обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями (ПК-7).

**Формы и методы обучения**

Занятия проводятся в формате круглого стола с преподавателем - спикером и сопровождаются обсуждениями, дискуссиями, практическими примерами, деловыми играми, имитационными упражнениями. Проведение занятий предполагает работу в малых группах.

Акцент обучения делается на дальнейшее практическое применение полученных знаний и использование предложенных подходов и инструментов в других дисциплинах.

**Формы аттестации по данной дисциплине**

Оценка знаний и достижений слушателей выявляется в процессе следующих процедур:

- ✓ Аудиторный и внеаудиторный обмен мнениями и представление примеров успешного применения изучаемых материалов.
- ✓ Активное участие в работе проектных групп.
- ✓ Выполнение индивидуальных и групповых заданий.

- ✓ Участие в реализации ситуационных примеров, ролевых и деловых игр.
- ✓ Проведение собеседований по результатам освоения каждой темы.
- ✓ Использование материалов курса в написании выпускной квалификационной работы.

Аттестация по дисциплине проводится в форме зачета с учетом результатов по всем вышеперечисленным пунктам.

Зачет проводится в форме собеседования по темам учебно-тематического плана дисциплины.

**Авторы дисциплины:** Солнцев В.И.

## 2. Учебно-тематический план дисциплины

№	Наименование темы .	Всего часов трудоемкости	в том числе			самостоятельная работа	Форма контроля
			аудиторные занятия				
			всего часов	из них			
лекции	практические занятия						
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Основы принятия решений в управлении компанией	4	4	2	2		
2	Методы разработки, принятия и оптимизации управленческих решений.	4	4	2	2		
3	Реализация и контроль выполнения управленческих решений в различных сферах деятельности предприятия	4	4	2	2		
4	Автоматизация процесса разработки и принятия управленческих решений.	4	4	2	2		
<b>Всего</b>		<b>16</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>8</b>		<b>зачёт</b>

### **3. Содержание дисциплины «Управленческие решения первых лиц компании»**

#### **Тема 1. Основы принятия решений в управлении компанией.**

Сущность, свойства и классификация управленческих решений. Основные этапы процесса разработки и принятия управленческих решений. Место и роль управленческого решения в процессе управления. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений. Оценка качества управленческих решений. Понятие и свойства управленческого решения. Классификация управленческих решений по объекту управления, характеру процесса принятия решения, количеству альтернатив, срокам действия, частоте принятия, форме, содержанию, возможности автоматизации, прогнозной эффективности и т.п. Факторы, критерии и ограничения при принятии управленческих решений. Условия и факторы обеспечения качества управленческих решений

#### **Тема 2. Методы разработки, принятия и оптимизации управленческих решений.**

Понятие и классификация методов разработки и принятия решений. Типы задач принятия решений в соответствии с типом ситуации: в условиях определенности, неопределенности, риска, конфликта. Классификация методов разработки и принятия решений по типу условий, этапу процесса разработки и принятия, сфере деятельности лица, принимающего решение, и т.п. Методы, применяемые на этапе диагностики проблемы и формулировки критериев и ограничений. Методы ситуационного анализа. Методы моделирования. Методы, применяемые на этапе определения альтернатив. Методы, применяемые на этапе оценки альтернатив. Методы многокритериальной оценки альтернатив. Методы экспертной оценки. Методы прогнозирования. Методы, применяемые на этапе выбора, реализации решения и оценки результата. Разработка и выбор управленческих решений в условиях неопределенности и риска. Сущность риска и неопределенности. Сущность принятия решений в условиях риска и неопределенности. Методы оценки степени риска вариантов решения. Методы и приемы разработки и принятия управленческих решений в условиях риска и неопределенности.

#### **Тема 3. Реализация и контроль выполнения управленческих решений в различных сферах деятельности предприятия.**

Организационные методы и процедуры выполнения принятых решений. Организация процессов выполнения решений: ресурсное обеспечение на стратегическом и тактическом уровне. Процесс осуществления контроля реализации управленческих решений. Ответственность руководителей за принятые решения. Социальнопсихологические аспекты принятия и реализации управленческих решений. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения. Использование власти и влияния в процессе принятия и реализации управленческих решений. Стили принятия управленческих решений. Влияние сферы деятельности предприятия на процесс разработки и принятия управленческих решений. Особенности и методы принятия решений в сфере управления персоналом. Принятие решений в финансовой деятельности предприятия. Особенности и методы принятия решений в маркетинге.

Особенности и методы принятия решений в управлении производством.  
Особенности и методы принятия решений в сфере стратегического управления.

#### **Тема 4. Автоматизация процесса разработки и принятия управленческих решений.**

Этапы автоматизации процесса принятия решений. Классификация информационных систем для принятия решений. Особенности разработки информационных систем поддержки принятия решений. Функционально-структурное содержание информационных систем поддержки принятия решений. Обзор информационных систем, используемых для принятия управленческих решений. Модель автоматизированного рабочего места руководителя. Ситуационные комнаты и информационно-аналитические центры.

#### **4. Список литературы**

##### **Основная литература**

1. Урубков А.Р. Курс МВА по оптимизации управленческих решений: Практическое руководство по использованию моделей линейного программирования. - М.: Изд-во «Альпина Бизнес Букс», 2007

2. Цаплина О.С. «3D мышление руководителя. Как видеть бизнес шире и глубже?», Executive.ru, 2014 год.

3. «Мудрость толпы» Шуровьески Джеймс, Правообладатель: Манн, Иванов и Фербер, 2014 год.

4.«Думай медленно... решай быстро», Канеман Даниэль, Издательство:АСТ, 2016 год.

5. «Рисовый шторм и еще 21 способ мыслить нестандартно», Майкл Микалко, Издательство: Манн, Иванов и Фербер, 2015 год.

6. «Книга решений. 50 моделей стратегического мышления», Микаэль Крогерус, Издательство Олимп-Бизнес, 2016 год.

##### **Дополнительная литература**

1. И. А. Фирсова, М. В. Мельник «Методы принятия управленческих решений. Учебник и практикум». – М.: Юрайт, 2016.-418с.

2. Зуб А.Т. Принятие управленческих решений. Теория и практика. Учебное пособие.- М.: Форум, 2010.

3.Лукичева, Л.И.Управленческие решения: Учебник / Л.И. Лукичева, Д.Н. Егорычев; под ред. Ю.П. Анискина .— 4-е изд., стер. — М.:Омега-Л, 2009 .— 384 с.

4.Методы принятия управленческих решений (в схемах и таблицах): Учебное пособие /Финуниверситет; под ред. И.Ю. Беляевой, О.В. Паниной.— М.: Кнорус, 2014 .— 232 с.

## Оценивание слушателя предусмотренной формой контроля

Баллы	Оценка
86-100 баллов	5, «отлично»
70-85 баллов	4, «хорошо»
51-69 баллов	3, «удовлетворительно»
0-50 баллов	2, «неудовлетворительно»

## Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Слушателям программы обеспечен доступ к электронным базам данных, информационным справочным и поисковым системам и иным информационным источникам библиотечно-информационного комплекса Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Аудиторный фонд, укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения (флипчарт/доска и маркеры; доска (мел или маркеры) мультимедийный проектор).

Специализированные аудитории для проведения занятий и самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой, подключённой к сети «Интернет».

# **Рабочая программа дисциплины – «Антикризисное управление»**

## **1. Пояснительная записка**

**Название дисциплины: «Антикризисное управление»**

**Цель и задачи дисциплины.**

**Цель** дисциплины – формирование у слушателей теоретических основ и практических навыков в области управления предприятиями в период кризисных ситуаций, диагностики кризисов и их государственное регулирование, рассмотрения факторов неплатежеспособности предприятий, их банкротство, процедуры несостоятельности, пути реструктуризации и реформирования организаций в период внешнего управления, ознакомление со структурой и принципами построения планов внешнего управления.

**Задачи** дисциплины:

- формирование у слушателей понимания значения антикризисного управления предприятием (фирмой) на современном этапе развития экономических отношений;
- обучение слушателей методологии распознавания, диагностики, предотвращения кризисов, управлению организацией в условиях кризиса, определенного выхода из кризиса;
- дать слушателям ясное и четкое представление и природе, причинах, и типологии кризисов в социально-экономических системах и путях их преодоления;
- выработать у слушателей навыки практического применения принципов и методов анализа кризисных ситуаций в организациях;
- развивать у слушателей стратегическое мышление, необходимое для управления в 21 веке, формирование маркетинговых стратегий в антикризисном управлении;
- сформировать умение работать с персоналом организации в кризисной ситуации опираясь на социально-психологические методы, рекомендации поведенческих наук и опыт лучших отечественных и зарубежных организаций;
- воспитывать у слушателей высокие нравственные качества, ответственность за моральный уровень российской деловой среды и стремление внести свой вклад в стабилизацию экономической и социально-политической ситуации в России.

**Планируемые образовательные результаты по дисциплине.**

В результате изучения дисциплины (модуля) слушатель должен:

**знать**

- значение антикризисного управления предприятием (фирмой) на современном этапе развития экономических отношений;
- экономическую природу кризисных ситуаций, стратегические проблемы развития производства;
- последствия и перспективы принятия антикризисных решений;
- методы оценки условий кризиса;

- основные методы планирования деятельности компании;
- приемы и методы составления планов оздоровления компании.

#### **уметь**

- проводить диагностику предприятия;
- анализировать стратегический потенциал предприятия в период кризисных ситуаций; рассматривать различные варианты управления;
- самостоятельно диагностировать платежеспособность предприятий (фирм) и развитие у них навыков, умений, необходимых для менеджеров антикризисного управления;
- составлять финансовые планы оздоровления кризисных предприятий;
- интерпретировать различные варианты развития предприятия на основе оценки последствий кризисных процессов с использованием системного подхода и системного анализа.

### **Профессиональные компетенции (формируемые) и/или компетенции, подлежащие совершенствованию или трудовые функции**

- Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями (ПК-1) (Профессиональный стандарт №691, утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 06.10.2015 г.).
- Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию (ПК-2).
- Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде (ПК-5).

#### **Формы и методы обучения**

Занятия проводятся в формате круглого стола с преподавателем - спикером и сопровождаются обсуждениями, дискуссиями, практическими примерами, деловыми играми, имитационными упражнениями. Проведение занятий предполагает работу в малых группах.

Акцент обучения делается на дальнейшее практическое применение полученных знаний и использование предложенных подходов и инструментов в других дисциплинах.

#### **Формы аттестации по данной дисциплине**

Оценка знаний и достижений слушателей выявляется в процессе следующих процедур:

- ✓ Аудиторный и внеаудиторный обмен мнениями и представление примеров успешного применения изучаемых материалов.
- ✓ Активное участие в работе групп.
- ✓ Выполнение индивидуальных и групповых заданий.
- ✓ Участие в реализации ситуационных примеров, ролевых и деловых игр.
- ✓ Проведение собеседований по результатам освоения каждой темы.

✓ Использование материалов курса в написании выпускной квалификационной работы.

Аттестация по дисциплине в форме зачета является производным результатом по всем вышеперечисленным пунктам.

Зачет проводится в форме собеседования по темам учебно-тематического плана дисциплины.

**Авторы** дисциплины: Зайцев Е.В.

## 2. Учебно-тематический план дисциплины

№	Наименование темы .	Всего часов - трудоемкости	в том числе			самостоятельная работа	Форма контроля
			аудиторные занятия				
			всего часов	из них			
лекции	практические занятия						
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Российские предприятия между прошлым и будущим.	4	4	2	2		собеседование
2	Жизненный цикл и стратегия фирм.	6	6	3	3		собеседование
3	Стратегия проведения изменений в компании и бизнесе.	6	6	3	3		собеседование
<b>Всего</b>		<b>16</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>8</b>		<b>зачет</b>

## 3. Содержание дисциплины «Антикризисное управление»

### Тема 1. Российские предприятия между прошлым и будущим.

Радикальные изменения в экономической среде в России в конце XX - начале XXI веков.

Смена формы собственности. Появление предприятий на базе приватизированной государственной собственности и создание компаний на инициативной основе. Мотивация собственников и персонала. Развитие организационно - правовых форм ведения бизнеса.

#### 1.1. Предприятие, предпринимательство и фирма.

Понятие бизнеса. Основные законы бизнеса и их практическое воплощение через создание предприятий и фирм. Проблемы эффективности управления имуществом. Организационно - правовые формы предпринимательской деятельности и ведения бизнеса. Основные этапы развития предприятий и фирм. Возможные изменения и преобразования.

#### 1.2. Кризис предприятия и кризис фирмы.



Основные концепции управления предприятиями и фирмами. Степени экономической свободы и независимости предприятий и фирм. Проблемы управления предприятиями в России. Причины и проявления кризиса. Эволюция методов управления фирмой. Идеология управления при различных стратегиях рыночного поведения.

## **Тема 2. Жизненный цикл и стратегия фирм.**

Модели рыночных отношений. Особенности формирующейся российской модели рыночных отношений. Место фирм в системе рыночных отношений. Эволюция структуры рынка. Стратегические изменения и глобальные тенденции.

### **2.1. Стадии жизненного цикла и стратегия фирм.**

Жизненный цикл фирмы: зарождение; младенчество; юность; расцвет; зрелость - стабильность; аристократизм; бюрократизация; смерть. Стадии жизненного цикла рынка и стратегии фирм. Причины кризисов на различных этапах рынка.

Стадии жизненного цикла и стратегии фирмы: причины кризиса фирмы на этапе становления и роста рынка; кризис фирмы на развитом рынке; причины кризиса фирмы на стагнирующем рынке.

### **2.2. Методы оценки и диагностики состояния фирмы.**

Методы измерения и оценки состояния фирмы. Симптомы раннего оповещения о проблемах фирмы. Динамическая финансово-экономическая модель предприятия (фирмы). Основные проблемы российских предприятий.

### **2.3. Структура управления российскими корпорациями.**

Особенности российской модели управления акционерными обществами. Роль общего собрания акционеров. Типичные ошибки в подготовке и проведении собраний акционеров. Эффективный Совет директоров: численность, состав, формирование, организация работы. Требования к кандидатам в органы управления акционерными обществами. Вознаграждение председателя и членов советов директоров. Мировая практика формирования советов директоров корпораций. Роль комиссий и комитетов в работе советов директоров. Функциональный принцип формирования совета директоров как основа изменения исполнительных органов акционерного общества.

Исполнительные органы акционерного общества. Определяющая роль совета директоров в формировании и развитии организационной структуры управления. Требования к менеджменту акционерных обществ.

### **2.4. Стратегия развития российских корпораций.**

Выбор и разработка стратегии развития акционерного общества. Особенности стратегий выживания, роста и развития: общее и отличительное. Закрепление стратегии развития в определяющих показателях акционерного общества (уставный капитал, капитализация, дивидендная политика). SWOT-анализ и маркетинговый анализ проблем акционерного общества. Укрепление собственности в стратегии развития.

Основные этапы реализации стратегии развития: видение будущего корпорации, миссия и философия деятельности, объявленный уставный капитал, виды ценных бумаг, этапы эмиссии и размещения ценных бумаг. Рыночная капитализация. Выбор стратегических инвесторов и возможные механизмы их привлечения.

Инвестиционная привлекательность акционерного общества. Формирование устойчивого имиджа акционерного общества. Работа с акционерами, персоналом акционерного общества, населением, потребителями, поставщиками, органами государственного управления.

### **Тема 3. Стратегия проведения изменений в компании и бизнесе.**

Цели и задачи реформирования предприятий и фирм. Критерии реформирования. Стратегический анализ и определение стратегической позиции предприятия. Выбор стратегии реформирования компании и бизнеса.

#### **3.1. Реформирование и реинжиниринг бизнеса и корпораций.**

Реформирование системы управления компаниями всех форм собственности в соответствии со стратегией развития и конкуренцией. Внутренний аудит. Оценка всех подразделений по показателю издержки/прибыль. Выделение центров финансовой прибыли. Создание системы стимулов для всего персонала акционерного общества. Венчурные фирмы и предпринимательская культура работников.

Циклические изменения в развитии техники, бизнеса и общества. Опережающие поисковые работы для выявления потенциальных точек роста. Тенденции к координации совместных исследований и работ. Членство в союзах, ассоциациях и объединениях.

Критерий оптимизации прибыли и снижения издержек как основной базис неизбежного объединения с поставщиками и потребителями в единую производственную систему. Стратегия и тактика трансформации компаний. Преимущества слияний и опасности поглощений. Холдинги (финансовые и производственные), финансово-промышленные группы, транснациональные корпорации и международные компании.

Особенности современных информационных технологий и электронного бизнеса как стимул к согласованной работе. Тенденции XXI века.

#### **3.2. Методические основы реформирования предприятий.**

Типовая схема реформирования предприятий. Подготовка предприятия и персонала. Создание нового видения. Преодоление сопротивления изменениям.

#### **3.3. Организационная культура и корпоративное управление.**

Обязательная отчетность акционерных обществ и предприятий. Годовой отчет, его роль в формировании имиджа корпорации. Ежеквартальные отчеты на WEB - сайте акционерного общества. Доступность для акционеров и инвесторов. Участие в рейтинговых оценках и различных общественных акциях. Критерии оценки и их соответствие показателям деятельности акционерного общества. Обязательность работы в системе международных стандартов учета и отчетности. Рейтинг инвестиционной привлекательности регионов России.

Нормы корпоративного управления. Принципы корпоративного управления ОЭСР в редакции 1999 и 2004 г.г. Нормы корпоративного управления: содержание, порядок разработки и принятия. Кодекс корпоративного поведения как документ для российских компаний. Особенности норм корпоративного взаимодействия на уровне регионов и муниципальных образований России.

#### **3.4. Практика реформирования промышленных предприятий России.**

Общая характеристика причин успехов и неудач реформирования. Принципиальные логические схемы успешного реформирования предприятий. Основные черты позитивного опыта реформирования.

## 4. Список литературы

### Основная литература

1. Арутюнов, Ю. А. Антикризисное управление: учебник для вузов / Ю. А. Арутюнов. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 416с.
2. Беляев, А.А., Антикризисное управление: учебник для вузов / А.А. Беляев, Э.М. Коротков. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 311 с.
3. Орехов, В.Н. Антикризисное управление: учебное пособие / В.Н. Орехов, К.В. Балдин, Т.Р. Орехова. – 2-е изд., испр. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 268 с.

### Дополнительная литература

1. Тарковская, Е.П. Антикризисное управление: учебник / Е.П. Тарковская, Б.Е. Бродский, И.Б. Бродский. - 6-е изд. - М.: "Омега-Л", 2009. - 456 с.
2. Попов, Р.А. Антикризисное управление: учебник для вузов / А.А. Попов. - изд. 3-е, перераб. и доп. - М.: Высшая школа, 2008. – 479с.
3. Антикризисное управление предприятием: учебное пособие / под ред. М.В. Рыбкина. – Ульяновск: УлГТУ, 2014. – 116 с.
4. Карпенко, О. М. Стратегия и тактика антикризисного управления на предприятии / О. М. Карпенко. – М.: Лаборатория книги, 2012. – 191 с.
5. Оценивание слушателя предусмотренной формой контроля

1. Баллы	2. Оценка
86-100 баллов	5, «отлично»
70-85 баллов	4, «хорошо»
51-69 баллов	3, «удовлетворительно»
0-50 баллов	2, «неудовлетворительно»

## Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Слушателям программы обеспечен доступ к электронным базам данных, информационным справочным и поисковым системам и иным информационным источникам библиотечно-информационного комплекса Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Аудиторный фонд, укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения (флипчарт/доска и маркеры; доска (мел или маркеры) мультимедийный проектор).

Специализированные аудитории для проведения занятий и самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой, подключённой к сети «Интернет».

# Рабочая программа дисциплины «Международные стандарты финансовой отчетности»

## 1. Пояснительная записка

**Название дисциплины:** «Международные стандарты финансовой отчетности»

**Цель и задачи дисциплины.**

**Цель** дисциплины – Дать слушателям основы знаний в области международных стандартов финансовой отчетности (МСФО) на основе их сравнительной характеристики с содержанием российских нормативных документов по ведению финансового учета и отчетности.

Курс ориентирован на раскрытие взаимосвязи теории и практики при решении конкретных управленческих задач, что требует интерпретации и сравнительного анализа данных финансового учета и отчетности, составленной согласно разным системам финансового учета.

Вопросы, рассматриваемые в рамках изучения курса «МСФО» являются коническим продолжением обсуждения вопросов курсов «Финансовый учет», «Управленческий учет», «Финансовый анализ».

**Задачи** дисциплины:

- Изучить основные элементы финансового учета и отчетности в соответствии с МСФО.
- Освоить методические подходы к построению системы финансового учета на предприятии в соответствии с требованиями МСФО
- Дать понимание основных различий действующей системы российского финансового учета и финансового учета на основе принципов МСФО
- Изучить практические вопросы использования данных финансовой отчетности, построенной в соответствии с требованиями МСФО, в системе управления предприятием.

**Планируемые образовательные результаты по дисциплине.**

В результате изучения дисциплины (модуля) слушатель должен:

**знать**

- теоретические основы МСФО
- основные отличия МСФО и российской системы финансового учета и отчетности
- основные этапы трансформации российской финансовой отчетности
- основы методики корректировки показателей бухгалтерской отчетности в условиях инфляции, уметь рассчитывать инфляционную прибыль (инфляционный убыток) компании

**уметь**

- интерпретировать данные финансовой отчетности, составленной по МСФО
- экономически грамотно формулировать обоснование управленческих решений на основе использования данных финансовой отчетности, составленной на основе принципов МСФО.

**владеть**

- навыками составления и интерпретации финансовой отчетности на

основе МСФО;

- знаниями для проведения сравнительного анализа системы МСФО и российской системы бухгалтерского учёта.

### **Профессиональные компетенции (формируемые) и/или компетенции, подлежащие совершенствованию или трудовые функции**

- Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями (ПК-1).

#### **Формы и методы обучения**

Занятия проводятся в формате круглого стола с преподавателем - спикером и сопровождаются обсуждениями, дискуссиями, практическими примерами, деловыми играми, имитационными упражнениями. Проведение занятий предполагает работу в малых группах.

Акцент обучения делается на дальнейшее практическое применение полученных знаний и использование предложенных подходов и инструментов в других дисциплинах.

#### **Формы аттестации по данной дисциплине**

Оценка знаний и достижений слушателей выявляется в процессе следующих процедур:

- ✓ Аудиторный и внеаудиторный обмен мнениями и представление примеров успешного применения изучаемых материалов.
- ✓ Активное участие в работе проектных групп.
- ✓ Выполнение индивидуальных и групповых заданий.
- ✓ Участие в реализации ситуационных примеров, ролевых и деловых игр.
- ✓ Проведение собеседований по результатам освоения каждой темы.
- ✓ Использование материалов курса в написании выпускной квалификационной работы.

Аттестация по дисциплине в форме зачета является производным результатом по всем вышеперечисленным пунктам.

Зачет проводится в форме собеседования по темам учебно-тематического плана дисциплины.

**Авторы дисциплины:** д.э.н., Соколова Галина Николаевна

## **2. Учебно-тематический план дисциплины**

№	Наименование темы .	Всего часов трудо-емкости	в том числе				Форма контроля
			аудиторные занятия			самостоя-тельная работа	
			всего часов	из них			
лекции	практические занятия	7					
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Введение в	2	2	1	1		

	МСФО. Базовые принципы МСФО.						
2	Качественные характеристики информации финансового учета и отчетности. Учетная политика организации по финансовому учету	2	2	1	1		
3	Финансовая (бухгалтерская) отчетность	2	2	1	1		
4	Учет товарно-материальных запасов. Учет готовой продукции и ее продаж	2	2	1	1		
5	Учет внеоборотных (долгосрочных) активов	4	4	2	2		
6	Трансформация бухгалтерской отчетности в соответствии с МСФО	4	4	2	2		
<b>Всего</b>		<b>16</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>8</b>		<b>зачёт</b>

### 3. Содержание дисциплины «Международные стандарты финансовой отчетности»

#### Тема 1. Введение в МСФО. Базовые принципы МСФО

Различия принципов ведения финансового учета и отчетности в разных странах, проблемы их гармонизации. Международные и национальные стандарты финансовой отчетности. Основные организации, регулирующие вопросы организации финансового учета и отчетности на международном и региональных уровнях.

Базовые принципы МСФО.

Основные нормативные документы РФ по финансовому (бухгалтерскому) учету.

#### Тема 2. Качественные характеристики информации финансового учета и отчетности. Учетная политика организации по финансовому учету

Допущения при толковании финансовой информации (МСФО 1)

Учетная политика предприятия по финансовому учету: понятие и формирование учетной политики; выбор способов ведения финансового учета; выбор техники, формы и организации финансового учета; раскрытие учетной политики (МСФО 8).

### **Тема 3. Финансовая (бухгалтерская) отчетность**

Сущность финансовой отчетности. Ее значение для управления организацией (предприятием). Состав финансовой отчетности и предъявляемые к ней требования (МСФО 1, МСФО 27, МСФО 34).

Основные формы финансовой отчетности. Структура и форматы представления основных форм бухгалтерской финансовой отчетности. Виды бухгалтерских балансов. Изменения под влиянием хозяйственных операций имущественного состояния, обязательств и капитала.

Модели формирования финансовых результатов и их отражение в структуре отчета о финансовых результатах.

Цели составления и структура отчета о движении денежных средств. Методы составления и анализа отчета о движении денежных средств: прямой и косвенный метод (МСФО 7). Использование отчета о движении денежных средств при принятии управленческих решений.

Аналитические возможности финансовой отчетности. Интерпретация показателей финансовой отчетности, составленной по МСФО.

### **Тема 4. Учет товарно-материальных запасов. Учет готовой продукции и ее продаж**

Принципы организации учета производственных запасов (МСФО 2). Определение величины материальных запасов. Методы оценки материально-производственных запасов при их отпуске в производство и ином выбытии: сплошной идентификации (по себестоимости каждой единицы), средней стоимости (средней себестоимости), по себестоимости первых по времени приобретения материально-производственных запасов (метод ФИФО), по себестоимости последних по времени приобретения материально-производственных запасов (метод ЛИФО).

Учет готовой продукции, ее оценка. Учет реализации готовой продукции, сданных работ и оказанных услуг (МСФО 18). Учет и распределение коммерческих расходов.

### **Тема 5. Учет внеоборотных (долгосрочных) активов**

Основные средства, их классификация и оценка (МСФО 16). Учет капитальных вложений и поступления основных средств. Учет амортизации основных средств. Учет затрат на ремонт и техническое обслуживание основных средств. Учет выбытия основных средств. Нематериальные активы: понятие, классификация и оценка (МСФО 38). Учет поступления, создания и выбытия нематериальных активов. Учет амортизации нематериальных активов. Финансовые вложения: понятие, классификация и оценка. Учет финансовых вложений (МСФО 39).

## **Тема 6. Трансформация бухгалтерской отчетности в соответствии с МСФО**

Методы корректировки показателей финансовой отчетности условиях инфляции (МСФО 29).

Расчет инфляционной прибыли (инфляционного убытка) компании.

Проблемы трансформации финансовой отчетности. Способы трансформации финансовой отчетности.

### **4. Список литературы**

#### **Основная литература**

1.Бернстайн Л.А. Анализ финансовой отчетности: теория, практика и интерпретация: Пер. с англ. / Науч. Ред. И.И. Елисеева. Гл. ред. Серии Я.В. Соколов. – М.: Финансы и статистика,1996.

2.Этрилл П., Маклейни Э. Финансы и бухгалтерский учет для неспециалистов.

#### **Дополнительная литература**

1.Антилл Н., Ли К. Оценка компаний. Анализ и прогнозирование с использованием отчетности МСФО. – М.: Альпина Бизнес Букс,2007.

2. Аверчев И. В. Подготовка международной финансовой отчетности российскими предприятиями и банками. – М.: Вершина, 2005.

3.Александр Д., Бриттон А., Йориссен Э. Международные стандарты финансовой отчетности: от теории к практике: Пер. с англ. – М.: ООО «Вершина», 2005.

4.Бетге Й. Балансоведение: Пер. с нем. / Научный редактор В.Д. Новодворский; вступление А.С. Бакаева; прим. В.А. Верхова. – М.: Бухгалтерский учет, 2000.

5.Каретина Л.В. Ведение бухгалтерского учета по международным стандартам финансовой отчетности. – М.: ЗАО Юстицинформ, 2006.

6.Качалин В.В. Финансовый учет и отчетность в соответствии со стандартами GAAP. 3-е изд. – М.: Дело,2000. – 432 с.

7.Карлин Т.П., Макмин А.Р. Анализ финансовых отчетов (на основе GAAP). Учебник. –М.: ИНФРА-М, 1998. -448 с

8.Международные стандарты финансовой отчетности. International Accounting Standards. 1999 (официальный перевод). – М.: IASC, Аскери, 1999.

9.Comparative International Accounting / edited by Christopher Nobes and Robert Parker. – 4<sup>th</sup> ed., N.Y., London, Toronto, 1995.

Оценивание слушателя предусмотренной формой контроля

<b>Баллы</b>	<b>Оценка</b>
86-100 баллов	5, «отлично»
70-85 баллов	4, «хорошо»
51-69 баллов	3, «удовлетворительно»
0-50 баллов	2, «неудовлетворительно»



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

Слушателям программы обеспечен доступ к электронным базам данных, информационным справочным и поисковым системам и иным информационным источникам библиотечно-информационного комплекса Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Аудиторный фонд, укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения (флипчарт/доска и маркеры; доска (мел или маркеры) мультимедийный проектор).

Специализированные аудитории для проведения занятий и самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой, подключённой к сети «Интернет».

# **Рабочая программа дисциплины – «Маркетинговые коммуникации и реклама»**

## **1. Пояснительная записка**

**Название дисциплины: «Маркетинговые коммуникации и реклама»**

**Цель и задачи дисциплины.**

**Цель** дисциплины – на современном научно-практическом материале с использованием активных методов обучения обеспечить у слушателей формирование специальных знаний и навыков по разработке и управлению коммуникационной политики компаний, а также приобрести навыки теоретической и практической деятельности по медиапланированию и разработке программ лояльности потребителей.

**Задачи** дисциплины:

- научить понимать и применять терминологию, используемую в рекламе и коммуникационной политике;
- определить инструменты коммуникационной политики компаний по формированию лояльности потребителей;
- выявить специфические черты рекламного рынка России;
- рассмотреть правовое регулирование рекламного рынка в России;
- изучить методику работы связей с общественностью;
- рассмотреть методы стимулирования сбыта.

**Планируемые образовательные результаты по дисциплине.**

В результате изучения дисциплины (модуля) слушатель должен:

**знать**

- основную терминологию коммуникационной политики (коммуникации, продвижение, ФОССТИС, ATL и BTL мероприятия, медиапланирование, связи с общественностью и т.д.);
- основы законодательного регулирования российского рынка рекламы;
- базовые технологии проведения рекламной кампании, организации промоакций и построения связей с общественностью.

**уметь**

- оценивать последствия мирохозяйственных процессов для экономики России и положения конкретного бизнеса;
- интерпретировать различные варианты развития бизнеса на основе оценки последствий мирохозяйственных процессов с использованием системного подхода и системного анализа;
- представлять свои знания в формализованном и систематизированном виде.

**Профессиональные компетенции (формируемые) и/или компетенции, подлежащие совершенствованию или трудовые функции**

- Способность управлять организациями, подразделениями, группами

(командами) сотрудников, проектами и сетями (ПК-1) (Профессиональный стандарт №691, утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 06.10.2015 г.).

- Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию (ПК-2).

- Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде (ПК-5).

### **Формы и методы обучения**

Занятия проводятся в формате круглого стола с преподавателем - спикером и сопровождаются обсуждениями, дискуссиями, практическими примерами, деловыми играми, имитационными упражнениями. Проведение занятий предполагает работу в малых группах.

Акцент обучения делается на дальнейшее практическое применение полученных знаний и использование предложенных подходов и инструментов в других дисциплинах.

### **Формы аттестации по данной дисциплине**

Оценка знаний и достижений слушателей выявляется в процессе следующих процедур:

- ✓ Аудиторный и внеаудиторный обмен мнениями и представление примеров успешного применения изучаемых материалов.
- ✓ Активное участие в работе групп.
- ✓ Выполнение индивидуальных и групповых заданий.
- ✓ Проведение собеседований по результатам освоения каждой темы.
- ✓ Использование материалов курса в написании выпускной квалификационной работы.

Аттестация по дисциплине в форме зачета является производным результатом по всем вышеперечисленным пунктам.

Зачет проводится в форме собеседования по темам учебно-тематического плана дисциплины.

**Авторы** дисциплины: Кулешов А.Я.

## **2. Учебно-тематический план дисциплины**

№	Наименование темы .	Всего часов - емкости	в том числе			самостоятельная работа	Форма контроля
			аудиторные занятия				
			всего часов	из них			
			лекции	практические занятия			
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Маркетинговые коммуникации как инструмент формирования лояльности	4	4	2	2		собеседование

	покупателя						
2	Виды и средства маркетинговых коммуникаций	4	4	2	2		собеседование
3	Спонсорство и PR как инструменты маркетинговых коммуникаций	4	4	2	2		собеседование
4	Формы стимулирования сбыта	4	4	2	2		собеседование
<b>Всего</b>		<b>16</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>8</b>		<b>зачет</b>

### 3. Содержание дисциплины «Маркетинговые коммуникации и реклама»

#### Тема 1. Маркетинговые коммуникации как инструмент формирования лояльности покупателя.

##### Содержание и ключевые термины:

Понятие и структура маркетинговых коммуникаций: коммуникации, продвижение, ФОССТИС. Рекламный бюджет. Лояльность покупателя. Маркетинговые коммуникации в борьбе за лояльность клиента. Состояние рекламного рынка России. Правовое регулирование рекламной деятельности. Недостоверная, неэтичная, скрытая реклама.

##### Цели изучения темы:

- рассмотреть основные инструменты коммуникационной политики компании;
- определить понятие лояльности потребителей и методов ее достижения;
- рассмотреть законодательное регулирование рынка рекламы в России;

##### Навыки по результатам изучения темы:

- уметь составлять план и бюджет коммуникационной кампании;
- уметь разрабатывать программы лояльности потребителей.

#### Тема 2. Виды и средства маркетинговых коммуникаций.

##### Содержание и ключевые термины:

Типы и средства информирования покупателей: коммуникации при личной продаже, информирование в местах обслуживания, директ-маркетинг и контекстная реклама в Интернет, реклама в СМИ. Медиапланирование. Психологические аспекты рекламы. Эффективность различных видов маркетинговых коммуникаций.

##### Цели изучения темы:

- рассмотреть типы и средства информирования покупателей;
- освоить показатели эффективности рекламы;
- рассмотреть психологические аспекты в рекламе.

##### Навыки по результатам изучения темы:

- уметь выбирать средства рекламы в зависимости от целей организации на рынке;
- уметь составлять медиаплан.

### **Тема №3. Спонсорство и PR как инструменты маркетинговых коммуникаций.**

#### **Содержание и ключевые термины:**

«Имидж», «репутация», «паблисити». Понятие и сущность репутационного менеджмента. Имиджевые технологии на стадии роста компании. Работа со средствами массовой информации, задачи пресс-службы. Эффективность спонсорства и благотворительности. Внутрикorporативный PR.

#### **Цели изучения темы:**

- определить направления и принципы деятельности PR;
- выявить выгоды репутационного менеджмента для организации;
- изучить основные направления спонсорства.

#### **Навыки по результатам изучения темы:**

- уметь определять место и роль PR в организации;
- уметь составлять план спонсорских мероприятий и определять их эффективность.

### **Тема №4. Формы стимулирования сбыта.**

#### **Содержание и ключевые термины:**

Основные задачи стимулирования сбыта. Современные методы стимулирования сбыта. Организация и проведение VTL-мероприятий, варианты и их последствия. Затраты на проведение VTL-мероприятий.

#### **Цели изучения темы:**

- освоить основные методы стимулирования сбыта;
- рассмотреть критерии и методы оценки эффективности промоакций.

#### **Навыки по результатам изучения темы:**

- уметь составлять план VTL-мероприятий, направленных на продавцов, экспертов и покупателей;
- уметь определять оптимальный объем затрат на проведение промоакции и оценивать их эффективность.

## **4. Список литературы**

### **Основная литература**

1. Габинская, О. С. Маркетинговые коммуникации / О.С. Габинская, Н.В. Дмитриева. - М.: Academia, 2016. - 240 с.
2. Голубкова, Е. Н. Интегрированные маркетинговые коммуникации. Учебник и практикум / Е.Н. Голубкова. - М.: Юрайт, 2015. - 346 с.
3. Каллингэм, Мартин. Маркетинговые исследования глазами заказчика. Как и для чего организации используют исследования рынка / Мартин Каллингэм. - М.: Баланс Бизнес Букс, 2015. - 260 с.
4. Музыкант, В. Л. Маркетинговые основы управления коммуникациями (Полный курс MBA) / В. Л. Музыкант. - М.: Эксмо, 2009. – 832 с.
5. Мазилкина, Е. И. Маркетинговые коммуникации / Е.И. Мазилкина. - М.: Дашков и Ко, 2016. - 256 с.

### **Дополнительная литература**

6. Анурин, В. Маркетинговые исследования потребительского рынка / В. Анурин, Е. Евтушенко, И. Муромкина. - М.: СПб: Питер, 2013. - 272 с.
7. Бойко, Виктор Йога. Искусство коммуникации / Виктор Бойко. - М.: ДЕКОМ, 2011. - 508 с.

8. Акимова, О. Маркетинговые коммуникации / Ольга Акимова. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2011. - 188 с.
9. Головкин, Б. Деловые издания: Информационный менеджмент массовой коммуникации / Борис Головкин. - М.: Издательство Михайлова В. А., 2015. - 128 с.
10. Голубков, Е.П. Маркетинговые исследования: теория, практика и методология / Е.П. Голубков. - М.: Финпресс, 2013. - 464 с.
11. Кристофер, Мартин Маркетинговая логистика / Мартин Кристофер, Хелен Пэк. - М.: Издательский Дом "Технологии", 2012. - 200 с.
12. Симонян, Т. В. Маркетинг и маркетинговые коммуникации / Т.В. Симонян, Т.Г. Кизилова. - М.: Феникс, 2011. - 224 с.
13. Хейг, Пол Маркетинговые исследования на практике. Основные методы исследования рынка / Пол Хейг , Ник Хейг , Кэрол-Энн Морган. - М.: Баланс Бизнес Букс, 2016. - 312 с.
14. Хулей, Грэм Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Грэм Хулей , Джон Сондерс , Найджел Пирси. - М.: Баланс Бизнес Букс, 2011. - 778 с.

Оценивание слушателя предусмотренной формой контроля

<b>Баллы</b>	<b>Оценка</b>
86-100 баллов	5, «отлично»
70-85 баллов	4, «хорошо»
51-69 баллов	3, «удовлетворительно»
0-50 баллов	2, «неудовлетворительно»

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

Слушателям программы обеспечен доступ к электронным базам данных, информационным справочным и поисковым системам и иным информационным источникам библиотечно-информационного комплекса Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Аудиторный фонд, укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения (флипчарт/доска и маркеры; доска (мел или маркеры) мультимедийный проектор).

Специализированные аудитории для проведения занятий и самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой, подключённой к сети «Интернет».

# **Рабочая программа дисциплины – «Технология разработки бизнес-плана»**

## **1. Пояснительная записка**

**Название дисциплины: «Технология разработки бизнес-плана»**

**Цель и задачи дисциплины.**

**Цель дисциплины**

Целью учебной дисциплины бизнес – планирование является освоение теоретических знаний, практических навыков и формирование компетенций в области разработки бизнес планов создания нового бизнеса либо реализации отдельных проектов в рамках развития существующего бизнеса.

**Задачи дисциплины**

1. Изучение теоретических и методических основ разработки бизнес – планов
2. Овладение понятийным аппаратом дисциплины «бизнес - планирование»
3. Овладение технологией разработки бизнес – планов и описания основных положений проекта в разделах бизнес – планов
4. Формирование навыков разработки финансовой модели проекта и оценки его эффективности
5. Развитие навыков самостоятельной работы с литературными источниками в области бизнес - планирования

**Планируемые образовательные результаты по дисциплине.**

В результате изучения дисциплины (модуля) слушатель должен:

**Знать**

- Цели разработки бизнес – планов
- Расширенную трактовку сущности бизнес – плана
- Систему планов организации. Место бизнес – плана в системе планов
- Обоснование отличий технологии разработки бизнес – плана от других планов организации
- Систематизация видов бизнес – планов
- Цели разработки операционных процессов. Карта операционных процессов

**Уметь**

- Оценивать воздействие внешней среды на функционирование организации и реализацию проектов, выявлять и анализировать риски для принятия решений об инвестировании и финансировании
- Моделировать бизнес процессы, определять их основные параметры. оценивать условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые возможности и формировать новые бизнес модели.

## **Владеть**

• Навыками стратегического анализа, способность применять инструменты обследования внешней и внутренней среды организации для постановки целей развития и формирования проектов, обеспечивающих достижение стратегических целей.

• Навыками финансового планирования, оценки эффективности инвестиционных проектов.

## **Профессиональные компетенции (формируемые) и/или компетенции, подлежащие совершенствованию или трудовые функции**

• умеет применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений и строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели

• способен разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов и т.п.) (ПК-49).

• Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями (ПК-1)

## **Формы и методы обучения**

Занятия проводятся в формате круглого стола с преподавателем - спикером и сопровождаются обсуждениями, дискуссиями, практическими примерами, деловыми играми, имитационными упражнениями. .

Акцент обучения делается на дальнейшее практическое применение полученных знаний и использование предложенных подходов и инструментов в других дисциплинах.

## **Формы аттестации по данной дисциплине**

Оценка знаний и достижений слушателей выявляется в процессе следующих процедур:

- Аудиторный и внеаудиторный обмен мнениями в формате собеседования и представление примеров успешного применения изучаемых материалов.
- Активное участие в практических занятиях.
- Выполнение индивидуальных и групповых заданий.
- Использование материалов курса в написании выпускной квалификационной работы.

Аттестация по дисциплине в форме зачета является производным результатом по всем вышеперечисленным пунктам.

Зачет проводится в форме собеседования по темам учебно-тематического плана дисциплины.

Общая трудоемкость 15 академических часов

**Авторы дисциплины:** Зайцев Е.Л.



## 2. Учебно-тематический план дисциплины

№	Наименование темы .	всего часов трудоемкости	в том числе			самостоятельная работа	Форма контроля
			аудиторные занятия		всего часов		
			из них	лекции			
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Сущность бизнес-планирования	4	4	2	2		Собеседование
2	Технология разработки бизнес – плана и содержание его разделов	4	4	2	2		Собеседование
3	Разработка финансовой модели в бизнес - плане	4	4	2	2		Собеседование
4	Оценка эффективности проектов	4	4	2	2		Собеседование
<b>Всего</b>		<b>16</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>8</b>		<b>зачёт</b>

## 3. Содержание дисциплины «Бизнес-планирование»

### *Тема 1. Сущность бизнес-планирования*

- 1.1. Место бизнес – планирования в система планов организации.
- 1.2. Виды бизнес – планов и их назначение
- 1.3. Механизм планирования
- 1.4. Определение концепции проекта на основе бизнес модели по шаблону

#### А. Остервальдера

### *Тема 2. Технология разработки бизнес – плана и содержание его разделов*

2.1. Технология разработки бизнес – планов Анализ внешней среды проекта и разработка операционных процессов как основные работы при разработке бизнес – планов

- 2.2 Анализ рисков проекта. Карта рисков
- 2.3. Структура бизнес - плана
- 2.4. Содержание основных разделов бизнес - плана

### *Тема 3. Разработка финансовой модели в бизнес - плане*

- 3.1. Подготовка прогноза продаж в бизнес-плане
- 3.2. Подготовка плана по прибыли в бизнес-плане.
- 3.3. Подготовка таблицы денежных потоков в бизнес-плане.
- 3.4 Разработка финансовой модели (Большая задача, требующая нескольких часов работы в компьютерном классе)
- 3.5. Анализ безубыточности.

### *Тема 4. Оценка эффективности проектов*

- 4.1. Форма представления денежного потока.
- 4.2 Учет фактора времени. Дисконтирование.
- 4.3. Основные показатели эффективности инвестиционных проектов

4.4 Расчет основных показателей эффективности в финансовой модели.

4.5 Анализ чувствительности проекта.

#### 4. Список литературы

##### Основная литература

1. Баринов В.А. Бизнес-планирование: Уч. пособие. – 3-е изд. – М.: ФОРУМ, 2013. — 256 с.

2. Бизнес – планирование: Учебник для вузов/ Под ред. В.М. Попова, С.И. Ляпунова, С.Г. Млодика. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 816 с.

3. Куксов А.С. Бизнес–планирование: Учебно–методическое пособие.- М.: Финансовый университет при Правительстве РФ. Институт делового администрирования и бизнеса. 2016. – 44 с.

4. Орлова Е.Р. Бизнес – план: основные проблемы и ошибки, возникающие при его написании. 2-е изд., испр. и доп. Омега-Л, 2012, 152 с.

5. Орлова П.И. Бизнес – планирование: Учебник. – М.: Дашков и К, 2013. – 284 с.

##### Дополнительная литература

1. Абрамс Р. Бизнес план на 100%. Стратегия и тактика эффективного бизнеса. 2-е изд. / М.: Альпина Паблишер, 2015. – 486 с.

2. Джакубова Т.Н. Бизнес–план: расчеты по шагам. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 96 с.

3. Липсиц, И.А. Бизнес-план – основа успеха: Практическое пособие – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2012. – 112 с.

4. Сборник бизнес – планов с комментариями и рекомендациями / Под ред. В.М. Попова – М.: Финансы и статистика, 2012 – 488 с.

Оценивание слушателя предусмотренной формой контроля

Баллы	Оценка
86-100 баллов	5, «отлично»
70-85 баллов	4, «хорошо»
51-69 баллов	3, «удовлетворительно»
0-50 баллов	2, «неудовлетворительно»

#### Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Слушателям программы обеспечен доступ к электронным базам данных, информационным справочным и поисковым системам и иным информационным источникам библиотечно-информационного комплекса Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Аудиторный фонд, укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения (флипчарт/доска и маркеры; доска (мел или маркеры) мультимедийный проектор).

Специализированные аудитории для проведения занятий и самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой, подключённой к сети «Интернет».

**Рабочая программа дисциплины – «Противодействие манипуляциям в переговорах (тренинг)»**

#### 1. Пояснительная записка

## **Название дисциплины: «Противодействие манипуляциям в переговорах (тренинг)»**

**Цель и задачи дисциплины.**

### **Цель дисциплины**

Цель курса состоит в формировании навыков профессионального, психологически правильного поведения в конфликте, что позволит будущим специалистам оптимизировать свое деловое взаимодействие с другими людьми, повысить эффективность сотрудничества, создать психологически комфортную атмосферу коммуникации, устраняющую возможность конфликтных и кризисных ситуациях.

### **Задачи дисциплины**

- анализировать социальные и внутрикорпоративные конфликты в переговорах, понимать их природу;
- критически оценивать различные теоретические школы, занимающиеся анализом и урегулированием конфликтов;
- уметь применять теоретические знания к анализу конкретных конфликтов;
- уметь использовать различные переговорные и посреднические процедуры и оценивать их целесообразность и эффективность;
- эффективно действовать в конфликтных ситуациях, возникающих в процессе проведения переговоров.

### **Планируемые образовательные результаты по дисциплине.**

В результате изучения дисциплины (модуля) слушатель должен:

#### **знать**

- технологии эффективных переговоров и презентаций;
- структуру переговорного процесса,
- основные стили ведения переговоров и презентаций,
- тактики поведения при ведении переговоров;
- методики формирования своего "переговорного стиля"

#### **уметь**

- организовывать коммерческие переговоры и презентации и проводить диагностику стиля ведения переговоров собеседника и выбора конкретных тактических приемов для достижения результата
  - создавать благоприятный климат для ведения переговоров и презентаций, а также получать результативность после проведенных переговоров
  - распознавать манипуляцию и противостоять манипулятивным тактикам и приемам в процессе взаимодействия
  - использовать эффективные приемы убеждающего воздействия с учетом индивидуальных особенностей оппонента

#### **владеть**

- современными технологиями переговоров и презентаций формирования и поддержания морально-психологического климата в организации; управления повышением этического уровня деловых отношений и эффективности делового общения;
- управления организационной культурой;
- управления конфликтами и стрессами.

## Профессиональные компетенции (формируемые) и/или компетенции, подлежащие совершенствованию или трудовые функции

- Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями (ПК-1) (Профессиональный стандарт №691, утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 06.10.2015 г.).

### Формы и методы обучения

Занятия проводятся в формате круглого стола с преподавателем - спикером и сопровождаются обсуждениями, дискуссиями, практическими примерами, деловыми играми, имитационными упражнениями. .

Акцент обучения делается на дальнейшее практическое применение полученных знаний и использование предложенных подходов и инструментов в других дисциплинах.

### Формы аттестации по данной дисциплине

Оценка знаний и достижений слушателей выявляется в процессе следующих процедур:

5. Аудиторный и внеаудиторный обмен мнениями в формате собеседования и представление примеров успешного применения изучаемых материалов.
6. Активное участие в практических занятиях.
7. Выполнение индивидуальных и групповых заданий.
8. Использование материалов курса в написании выпускной квалификационной работы.

Аттестация по дисциплине в форме зачета является производным результатом по всем вышеперечисленным пунктам.

Зачет проводится в форме собеседования по темам учебно-тематического плана дисциплины.

Общая трудоемкость 16 академических часов

**Авторы** дисциплины: Солдатов А.Г.

### 2. Учебно-тематический план дисциплины

№	Наименование темы .	всего часов трудоемкости	в том числе				Форма контроля
			аудиторные занятия			самостоятельная работа	
			всего часов	из них	практические занятия		
			лекции				
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Тема 1. Типичные манипуляции	4	4	1	3		собеседование
2	Тема 2. Нарушение правил логики	4	4	1	3		собеседование
3	Тема 3.	4	4	1	3		собеседование

	Использование закономерностей мышления						ание
4	Тема 4. Общая методика противодействия	4	4	1	3		собеседование
<b>Всего</b>		<b>16</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>12</b>		<b>зачет</b>

### **3. Содержание дисциплины «Противодействие манипуляциям в переговорах (тренинг)»**

#### **Тема 1. Типичные манипуляции**

Игра на самолюбии. Защита. Нападение на социальный статус. «Палочный довод». «Довод к городовому». «Ложный пафос. Применение сарказма. Защита. Ссылка на авторитет. «Ошарашивание» или атака «по-гусарски». «Выборочная аргументация».

#### **Тема 2. Нарушение правил логики**

Противоречие между поведением и произносимыми словами. «Двойная команда». «Огульное несогласие». «Подмазывание довода». «Формальное согласие»

#### **Тема 3. Использование закономерностей мышления**

«Чтение мыслей» оппонента. Постепенное «приучение» оппонента к какой-либо мысли. Манипулирование определениями, имеющими в обыденно-практическом сознании негативное представление. «Спираль вопросов»

#### **Тема 4. Общая методика противодействия**

Общая схема реакции на психологическую уловку. Идентификация манипуляции. Оценка собственных чувств. Восстановление эмоционального спокойствия и следование первоначальным целям. Проведение «рефрейминга содержания». Применение метода Сократа. Постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов. Поиск общей зоны решения. Разделение сложной проблемы на отдельные составляющие.

#### **4. Список литературы**

##### **Основная литература**

1. Анцупов, А.Я. Конфликтология: Учеб. для вузов/А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов.-М.: ЮНИТИ-[ДАНА], 2001/ 2002/ 2007.
2. Бабосов Е.М. Конфликтология: Учеб. пособие для слушателей вузов. - Мн.: ТетраСистемс, 2000/ 2001.
3. Волков, Б.С. Конфликтология: учеб. пособие для вузов/Б.С. Волков, Н.В. Волкова.-М.: Академ.Проект; Трикста, 2005.
4. Гришина Н. В. Психология конфликта.— СПб.: Питер, 2000/ 2001/ 2004.
5. Емельянов, С.М. Практикум по конфликтологии: Учеб. пособие для вузов/С.М. Емельянов.-2-е изд., доп. и перераб.-СПб. Питер, 2000/ 2003.
6. Козырев, Г.И. Введение в конфликтологию: Учеб. пособие для вузов.- М.: Гуманит. издат. центр ВЛАДОС, 1999.
7. Основы конфликтологии: Учеб. пос./Под ред. В.Н. Кудрявцева.- М.: Юристъ, 1997.
8. Роберт Чалдини. Психология влияния - 3-е издание. Изд.- Питер, серия-мастера психологии. 2008 г.

9. Роджер Фишер, Уильям Юри, Брюс Паттон «Переговоры без поражения. Гарвардский метод» - М.: Манн, Иванов, Фербер, 2012

10. Уильям Юри «Как преодолеть нет: переговоры в трудных ситуациях» - М.: Альпина Бизнес Букс, 2012

#### **Дополнительная литература**

1. Гай Кавасаки «Как очаровывать людей: искусство влиять на умы и поступки» - М.: Манн, Иванов, Фербер, 2012

2. Дэвис Марк. Проверьте свой EQ. Test your EQ. Умны ли вы эмоционально? Пер. с англ. Е.Г.Богдановой .— М. : РИПОЛ классик, 2006 .— 192с. ISBN 5-7905-4791-5

3. Егидес А.П. Лабиринты общения, или как научиться ладить с людьми — М.: АСТ-ПРЕСС КНИГА, 2002

4. Психология влияния. Убеждай. Воздействуй. Защищайся: Пер. с англ. / Р. Чалдини .— 5-е изд. — СПб : Питер, 2011

5. Рами Блект «Алхимия общения: искусство слышать и быть услышанным» - Москва: АСТ, 2013

6. Томас А. Харрис «Я хороший, ты хороший» или «Я окей, ты окей» - М.: Академический проект, 2006

Оценивание слушателя предусмотренной формой контроля

<b>Баллы</b>	<b>Оценка</b>
86-100 баллов	5, «отлично»
70-85 баллов	4, «хорошо»
51-69 баллов	3, «удовлетворительно»
0-50 баллов	2, «неудовлетворительно»

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

Слушателям программы обеспечен доступ к электронным базам данных, информационным справочным и поисковым системам и иным информационным источникам библиотечно-информационного комплекса Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Аудиторный фонд, укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения (флипчарт/доска и маркеры; доска (мел или маркеры) мультимедийный проектор).

Специализированные аудитории для проведения занятий и самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой, подключённой к сети «Интернет».

# Рабочая программа дисциплины «Сбалансированная система показателей (практикум)»

## 1. Пояснительная записка

**Название дисциплины:** «Сбалансированная система показателей (практикум)»

**Цель и задачи дисциплины.**

**Цель** дисциплины – Дать слушателям основы современной методологии сбалансированной системы показателей (*Balanced Scorecard fССП*), которая может быть использована для анализа бизнес-процессов с целью мониторинга достижения стратегических целей компании. В курсе изучаются базовые концепции и терминология *ССП*, особенности построения необходимых показателей и взаимосвязей между ними.

**Задачи** дисциплины:

- изучение основных понятий, терминов, стандартов и концептуальных основ построения сбалансированной системы показателей;
- формирование навыков формализации стратегических целей компании;
- разработки и приоритезации стратегических мероприятий;
- приобретение практических навыков создания системы сбалансированных показателей.

**Планируемые образовательные результаты по дисциплине.**

В результате изучения дисциплины (модуля) слушатель должен:

**знать:**

- основные этапы внедрения сбалансированной системы показателей;
- как рассчитывать ключевые показатели эффективности для финансовой составляющей *ССП*, такие как, рентабельность инвестиций (ROI), Return on Capital Employed (ROCE) рентабельность вложенного капитала, экономическая добавленная стоимость (EVA Economic Value Added), рыночная добавленная стоимость (Market Value Added - MVA) и др. - методы оценки стоимости компании;
- как рассчитывать ключевые показатели удовлетворенности клиентов;
- как рассчитывать показатели процессов и операционной эффективности и индекс удовлетворенности сотрудников (employee satisfaction index, ESI)

**уметь:**

- составлять стратегическую карту для организации; - выстраивать причинно-следственные связи между показателями деятельности организации;
- рассчитывать ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators - KPI), по каждой перспективе в сбалансированной системе показателей: по финансам, клиентам, бизнес-процессам и персоналу;

- проводить каскадирование целей организации.
- анализировать взаимосвязи основных показателей, используемых в принятии управленческих решений.

**владеть:**

- терминологическим аппаратом дисциплины "Сбалансированная система показателей";
- инструментами повышения финансовой и операционной эффективности организации.

**Профессиональные компетенции (формируемые) и/или компетенции, подлежащие совершенствованию или трудовые функции**

- Способность применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений и строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели (ПК-31);

**Формы и методы обучения**

Занятия проводятся в формате круглого стола с преподавателем - спикером и сопровождаются обсуждениями, дискуссиями, практическими примерами, деловыми играми, имитационными упражнениями. .

Акцент обучения делается на дальнейшее практическое применение полученных знаний и использование предложенных подходов и инструментов в других дисциплинах.

**Формы аттестации по данной дисциплине**

Оценка знаний и достижений слушателей выявляется в процессе следующих процедур:

1. Аудиторный и внеаудиторный обмен мнениями в формате собеседования и представление примеров успешного применения изучаемых материалов.
2. Активное участие в практических занятиях.
3. Выполнение индивидуальных и групповых заданий.
4. Использование материалов курса в написании выпускной квалификационной работы.

Аттестация по дисциплине в форме зачета является производным результатом по всем вышеперечисленным пунктам.

Зачет проводится в форме собеседования по темам учебно-тематического плана дисциплины.

Общая трудоемкость 16 академических часов

**Авторы** дисциплины: Зайцев Е.В.



## 2. Учебно-тематический план дисциплины

№	Наименование темы (сессии)	Всего часов - трудоемкости	в том числе				самостоятельная работа	Форма контроля
			аудиторные занятия			самостоятельная работа		
			всего часов	из них				
		лекции		практические занятия				
1	Сбалансированная система показателей как метод стратегического управления. Применения сбалансированной системы показателей для управления результативностью деятельности организации.	5	4	2	2		собеседование	
2	Каскадирование целей и системы показателей по организационным уровням. Этапы создания и использования ССП в организации.	5	4	1	3		собеседование	
3	Разработка Сбалансированной системы показателей. Обеспечение последовательного использования сбалансированной системы показателей.	5	4	1	3		собеседование	
4	Опыт использования сбалансированной системы показателей в управлении организацией.	5	4	1	3		собеседование	
<b>Всего</b>		<b>16</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>12</b>		<b>зачёт</b>	

### **3. Содержание дисциплины «Сбалансированная система показателей (практикум)»**

**Тема 1. Сбалансированная система показателей как метод стратегического управления. Применения сбалансированной системы показателей для управления результативностью деятельности организации.** Характеристика существующих методов стратегического управления. Критерии оценок и управления в информационный век. Объективные предпосылки появления Сбалансированной системы показателей (ССП). Сущность ССП и ее отличие от традиционных методов стратегического управления. Сбалансированная система показателей как оценочная система. Сбалансированная система показателей как средство стратегического управления на долгосрочной основе. Цели и задачи создания ССП в организации. Сбалансированная система показателей: основные понятия и определения. Структура ССП в разрезе 4 проекций: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, персонал. Взаимосвязь показателей ССП с единой стратегией компании. Причинно-следственные связи и показатели достижения результатов.

**Тема 2. Каскадирование целей и системы показателей по организационным уровням. Этапы создания и использования ССП в организации.** Внедрение ССП в компании. Каскадирование горизонтальное и вертикальное. Методы каскадирования. Построение ССП для отдельных структурных подразделений компании. Согласование ССП организационных подразделений компании. Обеспечение качества и документирование результатов. Основные этапы внедрения ССП: создание организационных условий для внедрения ССП, проведение стратегического анализа, разработка ССП, управление каскадированием, обеспечение последовательного использования ССП. Определение архитектуры ССП. Взаимосвязь структуры ССП и структуры руководства компании. Построение проектной организации. Централизация и децентрализация процесса разработки ССП. Организация работ по выполнению проекта. Проработка аспектов, связанных с информацией, коммуникацией и участием. Коммуникационные мероприятия в рамках внедрения ССП. Стандартизация и информирование о методах и содержании системы. Требования к информации при разработке ССП. Определение базового стратегического направления. Методология стратегического анализа. Интеграция ССП в процесс стратегического развития. Требования к разработке стратегии, соответствующей ССП.

**Тема 3. Разработка Сбалансированной системы показателей. Обеспечение последовательного использования сбалансированной системы показателей.** Определение стратегических целей. Построение «стратегической карты». Причинно-следственные связи в «стратегических картах». Матрица «причина-следствие». Выбор показателей. Критерии выбора показателей. Определение целевых значений. Пороговые значения. Документирование

целевых значений. Разработка стратегических мероприятий. Интеграция ССП в систему планирования. Взаимосвязь стратегии с бюджетами компании. Интеграция ССП в систему отчетности. Требования к системе отчетности, построенной на основе ССП. Система мониторинга, построенная на основе ССП. Соединение ССП с концепцией стоимостно-ориентированного управления. Базовое понимание сути управления стоимостью. Управление ростом стоимости. Стоимостно-ориентированное рассмотрение портфеля организации.

**Тема 4. Опыт использования сбалансированной системы показателей в управлении организацией.** План проекта. Общие рекомендации по ведению проекта. Возможные трудности и факторы успеха проекта. Результаты проекта разработки и внедрения ССП. Анализ системы ССП с применением инструментальной среды. Пример создания ССП в компаниях частного сектора экономики. Пример создания ССП в некоммерческих, государственных учреждениях.

#### 4. Список литературы

##### Основная литература

1. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horva& Partners; Пер. с нем. - 2-е изд.- - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
2. Ивашкевич В. Б. Стратегический контроллинг: Учебное пособие / В.Б. Ивашкевич. - М.:Магистр: НИЦ Инфра-М, 2013. - 216 с.  
<http://znanium.com/bookread.php?book=374731>
3. Инновационный проект: Управление качеством и эффективностью : учебное пособие / М.Г. Круглов ; Российская акад.нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ .— М. : Дело, 2011 .—334 с.
4. Камысовская С. В. Бухгалтерская финансовая отчетность: формирование и анализ показателей: Учеб. пособие / С.В. Камысовская, Т.В. Захарова. - М.: Форум: НИЦ ИНФРА-М,2014. - 432 с.  
<http://znanium.com/bookread.php?book=429315>
5. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию (The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action). Пер. с англ. - М.: Олимп-Бизнес, 2003.
6. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ / М.М.Панов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 255 с.  
<http://znanium.com/bookread.php?book=448503>
7. Сбалансированная система показателей: От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон .— М. : Олимп-Бизнес, 2006 .—294 с.

8. Системы управления эффективностью бизнеса: Учеб. пособие / Н.М. Абдикеев; Под науч.ред. Н.М. Абдикеева, О.В. Китовой. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 282 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=187656>

### Дополнительная литература

1. Володин А. А. Управление финансами. Финансы предприятий: Учебник / А.А.Володин, Н.Ф.Самсонов и др.; Под ред. А.А.Володина - 3-е изд. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. <http://znanium.com/bookread.php?book=405633>

2. Панов М. М. Постановка системы бюджетного управления или три координаты бизнеса: БДР, БДДС, ББЛ / М.М. Панов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 304 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=429053>

Оценивание слушателя предусмотренной формой контроля

Баллы	Оценка
86-100 баллов	5, «отлично»
70-85 баллов	4, «хорошо»
51-69 баллов	3, «удовлетворительно»
0-50 баллов	2, «неудовлетворительно»

### Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Слушателям программы обеспечен доступ к электронным базам данных, информационным справочным и поисковым системам и иным информационным источникам библиотечно-информационного комплекса Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Аудиторный фонд, укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения (флипчарт/доска и маркеры; доска (мел или маркеры) мультимедийный проектор).

Специализированные аудитории для проведения занятий и самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой, подключённой к сети «Интернет».

# Рабочая программа дисциплины (практикума) «Методы маркетинговых исследований рынка»

## 1. Пояснительная записка

**Название дисциплины (практикума): «Методы маркетинговых исследований рынка»**

**Цель и задачи дисциплины (практикума).**

**Цель** дисциплины – на современном научно-практическом материале с использованием активных методов обучения дать слушателям системное представление об основных инструментах маркетинговых исследований рынка, предназначенных для получения информации о маркетинговой среде предприятия.

**Задачи** дисциплины:

- научить слушателей понимать и применять терминологию, используемую в маркетинговых исследованиях;
- изучить методы маркетинговых исследований рынка;
- определить конкретные инструменты маркетинговых исследований рынка;
- рассмотреть организационную и функциональную структуру службы маркетинга в современной компании;
- изучить требования к маркетинговому персоналу в современной компании.

**Планируемые образовательные результаты по дисциплине.**

В результате изучения дисциплины (практикума) слушатель должен:

**знать**

- основную маркетинговую терминологию (нужда, потребность, спрос, рынок, товар/услуга, сегментирование, дифференциация, позиционирование, конкуренция и др.);
- методы и инструменты маркетинговых исследований рынка.

**уметь**

- квалифицированно и грамотно оперировать маркетинговыми терминами и понятиями;
- определять организационную и функциональную структуру службы маркетинга в зависимости от типа рынка и особенностей бизнеса

компании;

- определять требования к маркетинговому персоналу и разрабатывать должностные инструкции и систему мотивации для него.

### **Профессиональные компетенции (формируемые) и/или компетенции, подлежащие совершенствованию или трудовые функции**

- Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде (ПК-5).

### **Формы и методы обучения**

Занятия проводятся в формате круглого стола с преподавателем - спикером и сопровождаются обсуждениями, дискуссиями, практическими примерами, деловыми играми, имитационными упражнениями. .

Акцент обучения делается на дальнейшее практическое применение полученных знаний и использование предложенных подходов и инструментов в других дисциплинах.

### **Формы аттестации по данной дисциплине**

Оценка знаний и достижений слушателей выявляется в процессе следующих процедур:

9. Аудиторный и внеаудиторный обмен мнениями в формате собеседования и представление примеров успешного применения изучаемых материалов.
10. Активное участие в практических занятиях.
11. Выполнение индивидуальных и групповых заданий.
12. Использование материалов курса в написании выпускной квалификационной работы.

Аттестация по дисциплине в форме зачета является производным результатом по всем вышеперечисленным пунктам.

Зачет проводится в форме собеседования по темам учебно-тематического плана дисциплины.

Общая трудоемкость 16 академических часов

**Авторы дисциплины:** Шкардун Д.В.

## **2. Учебно-тематический план дисциплины**

№	Наименование темы (сессии)	Всего часов трудоемкости	в том числе			самостоятельная работа	Форма контроля
			аудиторные занятия		лекции		
			всего часов	практические занятия			
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Аналитическая функция маркетинга на	4	4	1	3		собеседование

	предприятия						
2	Маркетинговая информация для принятия бизнес-решений	4	4	1	3		собеседование
3	Организация маркетинговых исследований	4	4	1	3		собеседование
4	Практика сбора полевой информации	4	4	1	3		собеседование
<b>Всего</b>		<b>16</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>12</b>		<b>зачет</b>

### **3. Содержание дисциплины (практикума) «Методы маркетинговых исследований рынка»**

#### **Тема 1. Аналитическая функция маркетинга на предприятии**

1. Маркетинговая среда фирмы.
2. Методика проектирования маркетинговой информационной системы фирмы (МИС).
3. Проблемы движения маркетинговой информации по фирме.
4. Программные средства поддержки МИС.

#### **Тема 2. Маркетинговая информация для принятия бизнес - решений**

1. Источники маркетинговой информации
2. Информация о конкурентах.
3. Специфика информации о корпоративном рынке.
4. Матрица оценки достоверности информации.

#### **Тема 3. Организация маркетинговых исследований**

1. Виды и объекты исследований.
2. Алгоритм выбора и работа с внешними исполнителями. Практика самостоятельного проведения маркетинговых исследований.
3. Документы М.И. (техническое задание на маркетинговые исследования, типовой отчет по маркетинговым исследованиям).
4. Методика оценки качества проведенных исследований.

#### **Тема 4. Практика сбора полевой информации**

1. Методики организации наблюдений, экспериментов, опросов.
2. Методики проведения групповых экспертиз и глубинных интервью.
3. Методика составления опросных анкет.
4. Проведение панельных исследований и организация фокус-групп.

## 4. Список литературы

### Основная литература

1. Хейг, Пол Маркетинговые исследования на практике. Основные методы исследования рынка / Пол Хейг , Ник Хейг , Кэрол-Энн Морган. - М.: Баланс Бизнес Букс, 2016. - 312 с.
2. Каллингэм, Мартин. Маркетинговые исследования глазами заказчика. Как и для чего организации используют исследования рынка / Мартин Каллингэм. - М.: Баланс Бизнес Букс, 2015. - 260 с.
3. Голубков, Е.П. Маркетинговые исследования: теория, практика и методология / Е.П. Голубков. - М.: Финпресс, 2013. - 464 с.
4. Мазилкина, Е. И. Маркетинговые коммуникации / Е.И. Мазилкина. - М.: Дашков и Ко, 2016. - 256 с.

### Дополнительная литература

1. Анурин, В. Маркетинговые исследования потребительского рынка / В. Анурин, Е. Евтушенко, И. Муромкина. - М.: СПб: Питер, 2013. - 272 с.
2. Хулей, Грэм Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Грэм Хулей, Джон Сондерс, Найджел Пирси. - М.: Баланс Бизнес Букс, 2011. - 778 с.
3. Кристофер, Мартин Маркетинговая логистика / Мартин Кристофер, Хелен Пэк. - М.: Издательский Дом "Технологии", 2012. - 200 с.
4. Симонян, Т. В. Маркетинг и маркетинговые коммуникации / Т.В. Симонян, Т.Г. Кизилова. - М.: Феникс, 2011. - 224 с.

Оценивание слушателя предусмотренной формой контроля

Баллы	Оценка
86-100 баллов	5, «отлично»
70-85 баллов	4, «хорошо»
51-69 баллов	3, «удовлетворительно»
0-50 баллов	2, «неудовлетворительно»

### Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Слушателям программы обеспечен доступ к электронным базам данных, информационным справочным и поисковым системам и иным информационным источникам библиотечно-информационного комплекса Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Аудиторный фонд, укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения (флипчарт/доска и маркеры; доска (мел или маркеры) мультимедийный проектор).

Специализированные аудитории для проведения занятий и самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой, подключённой к сети «Интернет».



# Рабочая программа дисциплины – «Проектное финансирование»

## 1. Пояснительная записка

### Название дисциплины: «Проектное финансирование»

#### Цель и задачи дисциплины.

##### Цель дисциплины

Цель изучения дисциплины «Проектное финансирование» выражается в формировании у слушателей фундаментальных знаний в области теоретических основ финансирования инвестиционных проектов, основных принципов и форм организации проектного финансирования, а также навыков в определении возможностей использования их в практической деятельности.

##### Задачи дисциплины

- формирование у студентов понятийного аппарата дисциплины проектного финансирования;
- изучение сущности инвестиций и особенности их функционирования в современных условиях;
- изучение особенностей организации и развития проектного финансирования в зарубежной практике;
- оценка тенденций развития инвестиционных процессов в экономике России;
- формирование у студентов методологических основ проектного финансирования и его специфики по сравнению с финансированием обычного инвестиционного проекта;
- помочь освоить практические аспекты проектного финансирования, его форм и методов.

В результате изучения дисциплины (модуля) слушатель должен:

##### **знать**

знание задач руководства участников проектного финансирования и стоящих перед ним проблем;

- знание основных требований отечественного и зарубежного законодательства в сфере проектного финансирования;
- знание содержания основных схем финансового обеспечения инвестиционных проектов и их особенностей;
- знание особенностей процессов планирования, анализа, регулирования и контроля деятельности участников проектного финансирования;
- особенности процессов планирования, анализа, регулирования и контроля деятельности участников проектного финансирования;

##### **уметь**

- умение выстраивать взаимоотношения участников проектного финансирования между собой и надзорными органами

- умение идентифицировать риски, связанные с выбором вариантов осуществления инвестиционного проекта;
- сопоставить различные варианты использования собственных и заемных финансовых ресурсов.
- идентифицировать риски, связанные с выбором вариантов осуществления инвестиционного проекта сопоставлять различные варианты использования финансовых ресурсов.

#### **владеть**

- владение основными процедурами разработки новой схемы реализации инвестиционного проекта в рамках проектного финансирования
- практическими навыками управления рисками проектного финансирования

#### **Профессиональные компетенции (формируемые) и/или компетенции, подлежащие совершенствованию или трудовые функции**

- Способность использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения (ПК-4).

#### **Формы и методы обучения**

Занятия проводятся в формате круглого стола с преподавателем - спикером и сопровождаются обсуждениями, дискуссиями, практическими примерами, деловыми играми, имитационными упражнениями. .

Акцент обучения делается на дальнейшее практическое применение полученных знаний и использование предложенных подходов и инструментов в других дисциплинах.

#### **Формы аттестации по данной дисциплине**

Оценка знаний и достижений слушателей выявляется в процессе следующих процедур:

13. Аудиторный и внеаудиторный обмен мнениями в формате собеседования и представление примеров успешного применения изучаемых материалов.
14. Активное участие в практических занятиях.
15. Выполнение индивидуальных и групповых заданий.
16. Использование материалов курса в написании выпускной квалификационной работы.

Аттестация по дисциплине в форме зачета является производным результатом по всем вышеперечисленным пунктам.

Зачет проводится в форме собеседования по темам учебно-тематического плана дисциплины.

Общая трудоемкость 16 академических часов

**Авторы дисциплины:** Никонова И.А.

## 2. Учебно-тематический план дисциплины

№	Наименование темы (сессии)	всего часов трудоемкости	в том числе			самостоятельная работа	Форма контроля
			аудиторные занятия		всего часов		
			лекции	практические занятия			
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Особенности финансирования инвестиционных проектов. Сущность и основные характеристики проектного финансирования	4	4	1	3		собеседование
2	Организация процесса проектного финансирования	4	4	1	3		собеседование
3	Оценка эффективности проекта в рамках проектного финансирования	4	4	1	3		собеседование
4	Финансирование проекта с использованием собственных и заемных средств	4	4	1	3		собеседование
<b>Всего</b>		<b>16</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>12</b>		<b>зачёт</b>

## 3. Содержание дисциплины «Проектное финансирование»

### Тема 1. Особенности финансирования инвестиционных проектов. Сущность и основные характеристики проектного финансирования

Инвестиционный проект и условия его реализации. Участники инвестиционного процесса. Источники финансирования проектов. Финансирование активов (asset finance). Прямые и портфельные инвестиции. Многообразие источников и форм финансирования долгосрочных проектов.

Возникновение проектного финансирования, его сущность, основные характеристики и преимущества. Отличия проектного финансирования от синдицированного кредитования и венчурного финансирования, его виды.

Важнейшие принципы проектного финансирования. Крупнейшие проекты, реализованные в рамках проектного финансирования. Цикл проектного финансирования и его этапы. Объекты проектного финансирования и его основные участники.

### Тема 2. Организация процесса проектного финансирования

Множественность участников проектного финансирования. Создание проектной организации, ее роль в процессе разработки и реализации проекта. Спонсоры проекта. Банки как организаторы финансирования. Роль страховых компаний в

проектном финансировании. Участие государства в проектном финансировании. Государственно-частное партнерство (ГЧП) (public-private partnership - PPP). Правовая база проектного финансирования и юридическая документация проекта. Соглашение о разделе продукции. Специально созданная компания (SPV). Обеспечение реализации проекта. Требования к проектному финансированию со стороны инвесторов и обеспечение возврата финансовых ресурсов.

### **Тема 3. Оценка эффективности проекта в рамках проектного финансирования**

Период реализации инвестиционного проекта и оценка его результатов.

Составные элементы денежного потока инвестиционного проекта. Основные критерии оценки эффективности инвестиционных проектов в проектном финансировании. Использование дисконтирования при учете фактора времени в процессе оценки инвестиционных проектов, чистый дисконтированный доход, внутренняя норма доходности и срок окупаемости проекта. Сочетание социально-экономической и коммерческой привлекательности проекта, бюджетная эффективность. Анализ инвестиционного проекта с помощью программного продукта Project Expert и выбор оптимальной схемы финансирования проекта.

### **Тема 4. Финансирование проекта с использованием собственных и заемных средств**

Схемы проектного финансирования, их сравнительная характеристика. Финансирование с полным и ограниченным регрессом на заемщика, а также без регресса. Классификация источников финансирования долгосрочных инвестиций и видов проектного финансирования по источникам финансовых ресурсов. Определение эффективности использования собственного и заемного капитала, характеристика эффекта финансового рычага и цены капитала. Возможности использования в качестве источника средств для финансирования инвестиционных проектов свободного потока наличности, амортизационного фонда, прибыли, и изменений в оборотном капитале. Ограничения при финансировании инвестиций за счет собственных средств.

## **4. Список литературы**

### **Основная литература**

1. Виленский П.Л., Лившиц В.Н., Смоляк С.А. Оценка эффективности инвестиционных проектов: Теория и практика: Учеб. пособие. - 4-е изд., испр. и доп. - М.: Дело, 2008.
2. Лимитовский М.А. Инвестиционные проекты и реальные опционы на развивающихся рынках: учеб.-практич. пособие. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: «Издательство Юрайт», 2008.
3. Шарп У., Александер Г., Бэйли Дж. Инвестиции: Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2007.

### **Дополнительная литература:**

1. Баринов А.Э. Проджект файненсинг. Технологии финансирования инвестиционных проектов: Практикум. - М.: Ось-89, 2007. - 432 с.
2. Бизнес-планирование: анализ ошибок, рисков и конфликтов Учебник /Под ред. В.М. Попова, СИ. Ляпунова, А.А. Касаткина. - М: Кнорус, 2003.

3. Йескомб Э.Р. Принципы проектного финансирования. Пер. с англ. И.В.Васильевской / Под общ. ред. Д.А. Рябых. - Москва: Вершина, 2008.

4. Катасонов В.Ю., Морозов Д. С, Петров М.В. Проектное финансирование: мировой опыт и перспективы для России. - М: Анкил, 2001.

Оценивание слушателя предусмотренной формой контроля

<b>Баллы</b>	<b>Оценка</b>
86-100 баллов	5, «отлично»
70-85 баллов	4, «хорошо»
51-69 баллов	3, «удовлетворительно»
0-50 баллов	2, «неудовлетворительно»

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

Слушателям программы обеспечен доступ к электронным базам данных, информационным справочным и поисковым системам и иным информационным источникам библиотечно-информационного комплекса Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Аудиторный фонд, укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения (флипчарт/доска и маркеры; доска (мел или маркеры) мультимедийный проектор).

Специализированные аудитории для проведения занятий и самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой, подключённой к сети «Интернет».

# Рабочая программа дисциплины «Тайм-менеджмент (тренинг)»

## 1. Пояснительная записка

**Название дисциплины: «Тайм-менеджмент (тренинг)»**

**Цель и задачи дисциплины.**

**Цель дисциплины**

**Цель дисциплины** - изучение теоретических основ и методов повышения эффективности личной деятельности. Знакомство с приемами организации рабочего времени, выбора целей деятельности и управления собственным состоянием.

**Задачи дисциплины:**

1. Сформировать у слушателей четкое представление об управлении временем как о системе приемов управления личной продуктивностью, направленных на решение производственных задач.
2. Раскрыть сущность и принципы управления временем в современных рыночных условиях;
3. Раскрыть алгоритм планирования рабочего времени;
4. Раскрыть алгоритм выбора приоритетов при выполнении рабочих заданий;
5. Изучить методы эффективного управления собственными состояниями в рабочем процессе

**Планируемые образовательные результаты по дисциплине.**

В результате изучения дисциплины (модуля) слушатель должен:

**знать:**

- способы приоритизации задач ("матрица Эйзенхауэра")
- варианты методов планирования
- способы борьбы с "поглотителями времени"

**уметь:**

- расставлять приоритеты рабочих и личных задач
- пользоваться различными методами планирования ("жесткое" и "бюджетирование")
- составлять план для различных периодов времени (год, месяц, неделя, день)

**владеть:**

- способностью принимать эффективные решения;
- способностью к активному слушанию;
- способностью работать в команде;
- способностью к систематизации и обогащению предшествующего практического опыта;
- способностью к трансформированию бизнеса;
- способностью развивать социально-ответственный бизнес;
- способностью к управлению изменениями;
- способностью к адаптации во внутренней и внешней бизнес-среде;

- способностью к аналитическому мышлению;
- способностью к инновациям;

### **Профессиональные компетенции (формируемые) и/или компетенции, подлежащие совершенствованию или трудовые функции**

Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями (ПК-1)

#### **Формы и методы обучения**

Занятия проводятся в формате круглого стола с преподавателем - спикером и сопровождаются обсуждениями, дискуссиями, практическими примерами, деловыми играми, имитационными упражнениями. .

Акцент обучения делается на дальнейшее практическое применение полученных знаний и использование предложенных подходов и инструментов в других дисциплинах.

#### **Формы аттестации по данной дисциплине**

Оценка знаний и достижений слушателей выявляется в процессе следующих процедур:

1. Аудиторный и внеаудиторный обмен мнениями в формате собеседования и представление примеров успешного применения изучаемых материалов.
2. Активное участие в практических занятиях.
3. Выполнение индивидуальных и групповых заданий.
4. Использование материалов курса в написании выпускной квалификационной работы.

Аттестация по дисциплине в форме зачета является производным результатом по всем вышеперечисленным пунктам.

Зачет проводится в форме собеседования по темам учебно-тематического плана дисциплины.

Общая трудоемкость 16 академических часов

**Авторы дисциплины:** Солдатов А.Г.

### **2. Учебно-тематический план дисциплины**

№	Наименование темы (сессии)	Всего часов трудо- емкос- ти	в том числе			самосто- я- тельная работа	Форма контроля
			аудиторные занятия		самосто- я- тельная работа		
			всего часо- в	из них			
			лекции	практиче- ские занятия			
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Роль тайм-менеджмента в управленческой деятельности. Система тайм-менеджмента	4	4	2	2		собеседование

2	Выбор целей и планирование времени. Делегирование в рабочем процессе	4	4	2	2		собеседование
3	Эмоциональные состояния человека	4	4	2	2		собеседование
4	Управление эмоциональными состояниями	4	4	2	2		собеседование
<b>Всего</b>		<b>16</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>8</b>		<b>зачёт</b>

### 3. Содержание дисциплины «Тайм-менеджмент (тренинг)»

#### **Тема 1. Роль тайм-менеджмента в управленческой деятельности. Система тайм-менеджмента**

Управления временем в системе управления фирмой. Управление рабочим временем. Управление временем жизни и связь с управлением рабочим временем.

Основные понятия: цель, успех, признание, счастье, самореализация, карьера, эффективность. Правила планирования – как не делать все на свете и как делать больше за меньшее время.

#### **Тема 2. Выбор целей и планирование времени. Делегирование в рабочем процессе**

Правила планирования. Экономия 80% рабочего времени. Цели и выбор приоритетов: правило ABC. Почта и телефон. Пакетная работа с телефонными звонками.

Специалист и менеджер – разница в организации деятельности. Как специалисту стать менеджером. Этапы делегирования и приемы работы с сопротивлением сотрудников. Контроль и обучение сотрудников.

#### **Тема 3. Эмоциональные состояния человека**

Три эго-состояния человека: Родитель, Взрослый, Ребенок. Эмоция как оценка и эмоция как энергетика поведения. Страх и ярость, апатия и депрессия. Истоки происхождения и принципы влияния на состояния.

#### **Тема 4. Управление эмоциональными состояниями**

Идентификация эмоционального состояния. Фармакологические и психологические способы управления состояниями. Западные и восточные практики управления состояниями. Самовнушения, медитация, йога, аутогенная тренировка. Практика аутогенной тренировки.



#### 4. Список литературы

1. Беленко П.В., Карелина Н.Д. Управление конфликтами. Учебно-методическое пособие - Финансовый университет при Правительстве РФ, Институт делового администрирования и бизнеса, 2012
2. Беленко П.В., Карелина Н.Д. Формирование команды. Работа в команде. Учебно-методическое пособие. — М.: Финансовый университет при Правительстве РФ, Институт делового администрирования и бизнеса, 2013
3. Глеб Архангельский. Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы. (Первая за прошедшие 30 лет не переводная книга по ТМ в России)
4. Дэвид Аллен. Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.
5. Александр Горбачев. Тайм-менеджмент в два счета. — СПб.: "Питер", 2009. Дэн Кеннеди. Жесткий тайм-менеджмент, — 2013 г. Оценивание слушателя предусмотренной формой контроля

Баллы	Оценка
86-100 баллов	5, «отлично»
70-85 баллов	4, «хорошо»
51-69 баллов	3, «удовлетворительно»
0-50 баллов	2, «неудовлетворительно»

#### Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Слушателям программы обеспечен доступ к электронным базам данных, информационным справочным и поисковым системам и иным информационным источникам библиотечно-информационного комплекса Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Аудиторный фонд, укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения (флипчарт/доска и маркеры; доска (мел или маркеры) мультимедийный проектор).

Специализированные аудитории для проведения занятий и самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой, подключённой к сети «Интернет».

# **Рабочая программа дисциплины – «Эффективное производство (финансовый аспект)»**

## **1. Пояснительная записка**

**Название дисциплины: «Эффективное производство (финансовый аспект)»**

**Цель и задачи дисциплины.**

**Цель дисциплины** - рассмотреть вопросы управления себестоимостью, методов анализа себестоимости, способов рационального управления оборотным капиталом (дебиторской, задолженностью, товарными запасами), вопросы теории подкреплены практическими кейсами и деловой игрой.

**Планируемые образовательные результаты по дисциплине.**

В результате изучения дисциплины (модуля) слушатель должен:

**знать**

- - теоретические аспекты прогнозирования, стратегического, тактического и оперативного планирования;
- - основы организации и планирования производства и производственных систем;
- - законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие производственно- хозяйственную деятельность;
- основы организации и планирования производства и производственных систем;
- - современные методы планирования производственной программы предприятия;
- - принципы организации системы управления и контроля качества продукции на предприятии, пути и способы достижения наивысших показателей качества продукции;
- - существующие системы управления качеством;
- - систему показателей качества и конкурентоспособности.

**уметь**

- собирать необходимую информацию о передовых технологиях, конкурентах, о внешней и внутренней среде предприятия;
- анализировать и оценивать уровень организации производства;
- планировать и осуществлять свою деятельность с учетом результатов этого анализа
- определять трудоемкость;
- нормировать производственные запасы;
- рассчитывать загрузку оборудования
- применять современные экономико- математические и управленческие методы организации производства и труда, способствующие повышению эффективности использования ресурсов

предприятия и позволяющие обеспечить высокий уровень научных исследований;

- проводить технико-экономическое обоснование проектов;
- контролировать качество продукции;
- оформлять соответствующие документы;
- выявлять причины выпуска некачественной продукции и отвечать по рекламациям;

### **Владеть**

- методами SWOT-, PEST-анализа и другими методами стратегического анализа;
- методами стратегического планирования;
- навыками составления текущих и стратегических планов
- современными методами планирования и организации производства;
- навыками расчета длительности производственного цикла, параметров работы поточной линии, загрузки производственных мощностей
- навыками построения графиков организации производственного процесса во времени;
- навыками расчета потребности в оборудовании, инструменте, транспорте, рабочих, а также расчета товарно-материальных и производственных запасов;
- методикой оценки качества и конкурентоспособности продукции;
- навыками совершенствования и внедрения передовых систем управления качеством на предприятии.

### **Профессиональные компетенции (формируемые) и/или компетенции, подлежащие совершенствованию или трудовые функции**

•Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию (ПК-2).

•Способность использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения (ПК-4).

### **Формы и методы обучения**

Занятия проводятся в формате круглого стола с преподавателем - спикером и сопровождаются обсуждениями, дискуссиями, практическими примерами, деловыми играми, имитационными упражнениями.

Акцент обучения делается на дальнейшее практическое применение полученных знаний и использование предложенных подходов и инструментов в других дисциплинах.

### **Формы аттестации по данной дисциплине**

Оценка знаний и достижений слушателей выявляется в процессе следующих процедур:

17.Аудиторный и внеаудиторный обмен мнениями в формате

собеседования и представление примеров успешного применения изучаемых материалов.

18. Активное участие в практических занятиях.

19. Выполнение индивидуальных и групповых заданий.

20. Использование материалов курса в написании выпускной квалификационной работы.

Аттестация по дисциплине в форме зачета является производным результатом по всем вышеперечисленным пунктам.

Зачет проводится в форме выполнения задания симуляционной игры «РгоМопеу» и собеседования по темам учебно-тематического плана дисциплины.

Общая трудоемкость 16 академических часов

**Авторы дисциплины:** Дыкман В.Э.

## 2. Учебно-тематический план дисциплины

№	Наименование темы (сессии)	всего часов трудоемкости	в том числе			самостоятельная работа	Форма контроля
			аудиторные занятия				
			всего часов	из них			
			лекции	практические занятия			
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Управление себестоимостью	2	2	2	-		собеседование
2	Управление оборотным капиталом	2	2	2	-		собеседование
3	Симуляционная игра «РгоМопеу»	12	12	4	8		Мини-кейс
<b>Всего</b>		<b>16</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>8</b>		<b>зачёт</b>

## 3. Содержание дисциплины «Эффективное производство (финансовый аспект)»

### 1. Управление себестоимостью

Классификация расходов: Постоянные и переменные, прямые и косвенные  
Экономия на масштабе. СVP- Анализ

#### *Кейс - Безубыточный праздник*

Современные методы калькулирования себестоимости

Директ-костинг - правильная себестоимость

#### *Кейс - Дума главного механика*

### 2. Управление оборотным капиталом

Управление дебиторской задолженностью  
Показатели контроля дебиторской задолженности  
Управление ДЗ до и после ее возникновения  
Аналитические отчеты по контролю ДЗ  
Управление складскими запасами  
Модель ЕОQ (Экономичный размер заказа)  
ABC-XYZ анализ складских запасов

**Кейс “NESONY”**

### **3. Симуляционная игра «РгоМоoney»**

Как определить какой продукт выгоднее производить, и в каком количестве.

Как заработать прибыль.

Как обратить заработанную прибыль в деньги.

Сущность игры : заработай прибыль и преврати ее в деньги.

Постоянные и переменные расходы: что важнее?

Как выбрать продукты, которые следует производить.

## **4. Список литературы**

1. Александр Шумович «100 шагов по сбору долгов» Манн, Иванов и Фербер 2007 ISBN 978-5-902862-36-
2. Питер Этрилл и Эдди Маклейн «Финансы и бухгалтерский учет для неспециалистов» Альпина Паблишер, 2010 ISBN 978-5-9614-1234-5
3. Ч. Хонгрэн, Дж. Фостер, Ш. Датар «Управленческий учет» 10 - изд. Питер 2008 ISBN 978-5-94723-147-8

Оценивание слушателя предусмотренной формой контроля

<b>Баллы</b>	<b>Оценка</b>
86-100 баллов	5, «отлично»
70-85 баллов	4, «хорошо»
51-69 баллов	3, «удовлетворительно»
0-50 баллов	2, «неудовлетворительно»

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

Слушателям программы обеспечен доступ к электронным базам данных, информационным справочным и поисковым системам и иным информационным источникам библиотечно-информационного комплекса Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Аудиторный фонд, укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения (флипчарт/доска и маркеры; доска (мел или маркеры) мультимедийный проектор).

## Календарный учебный график группа

Период обучения – 20 месяцев																			
1 мес.	2 мес.	3 мес.	4 мес.	5 мес.	6 мес.	7 мес.	8 мес.	9 мес.	10 мес.	11 мес.	12 мес.	13 мес.	14 мес.	15 мес.	16 мес.	17 мес.	18 мес.	19 мес.	20 мес.
УЗ, ПА	УЗ, ПА	УЗ, ПА	УЗ, ПА	УЗ, ПА	УЗ, ПА	УЗ, ПА	УЗ, ПА	УЗ, ПА	С	К	УЗ, ПА	УЗ, ПА	С	УЗ, ПА	УЗ, ПА	УЗ, ПА	УЗ, ПА	ИА	ИА

Календарный учебный график заполняется с помощью условных обозначений:

УЗ – учебные занятия;

ПА – промежуточная аттестация;

К – каникулы;

ИА – итоговая аттестация;

ДО – дистанционное обучение;

С - стажировка

**Приложение 1**

**ОПИСАНИЕ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА  
ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ  
«МАСТЕР ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ –  
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION (MBA)»  
УПРАВЛЕНИЕ В ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКЕ**

Итоговая аттестация слушателей по программе профессиональной переподготовки «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (MBA)» Управление в электроэнергетике проводится в виде итогового экзамена и защиты выпускной квалификационной работы.

Итоговый экзамен проходит в письменном виде, в ответе на контрольный вопросы слушатель должен продемонстрировать понимание тематики данного вопроса, а также свои умения не поверхностно применять соответствующую теорию в бизнес-практике.

В ответе слушателя на контрольные вопросы должны содержаться следующие обязательные структурные элементы:

- Приведено определение понятия (понятий) или модели, указанных в вопросе.
- Аргументировано указана актуальность рассматриваемого понятия (понятий) или модели.
- Приведены примеры использования понятия (модели) в современной практике управления и анализа деятельностью предприятий.
- Охарактеризованы преимущества и недостатки рассматриваемой модели; или возможные типовые ошибки применения модели.

По результатам итогового экзамена выставляются отметки по четырехбальной системе («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»). Отметки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно» означают успешное прохождение итоговой аттестации.

Отметка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, не показавшему освоение планируемых результатов знаний, умений, компетенций, предусмотренной программой профессиональной переподготовки «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (МВА)» Управление в электроэнергетике, допустившие серьезные ошибки в выполнении предусмотренной программой знаний.

Отметка «удовлетворительно» выставляется слушателю, показавшему: частично освоение знаний, умений, компетенций, предусмотренной программой профессиональной переподготовки «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (МВА)» Управление в электроэнергетике.

Отметку «хорошо» заслуживает слушатель, показавший освоение знаний, умений, компетенций, предусмотренной программой профессиональной переподготовки «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (МВА)» Управление в электроэнергетике, изучивший литературу, рекомендованную программой, способный к самостоятельному пополнению и обновлению знаний в ходе дальнейшего обучения и профессиональной деятельности.

Отметку «отлично» заслуживает слушатель, показавший полное освоение знаний, умений, компетенций, предусмотренной программой профессиональной переподготовки «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (МВА)» Управление в электроэнергетике, всестороннее и глубокое изучение литературы, публикаций, умения выполнять задание с привнесением собственного видения проблемы, собственного варианта решения практической задачи, проявивший творческие способности в понимании и применении на практике содержания образования.



**СПИСОК ВОПРОСОВ**  
**ПРОГРАММЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ**  
**«МАСТЕР ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ –**  
**MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION (MBA)»**  
**УПРАВЛЕНИЕ В ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКЕ**

1. Рыночная система экономики: сущность, структура, преимущества и недостатки. Ее особенности в современной России.
2. Экономические циклы и кризисы: сущность, виды, причины.
3. Налоги: сущность, виды, функции.
4. Ценные бумаги и их виды. Рынок ценных бумаг. Фондовая биржа и ее функции в экономике.
5. Основные формы бухгалтерской (финансовой) отчетности организаций. Взаимосвязь форм бухгалтерской (финансовой) отчетности.
6. Система показателей прибыли. Управление прибылью и анализ финансовых результатов деятельности организации: российский и зарубежный подходы. Факторы, влияющие на финансовые результаты деятельности организации.
7. Управление денежными потоками и анализ движения денежных средств. Прямой и косвенный методы составления отчета о движении денежных средств. Использование анализа движения денежных средств в системе управления организацией.
8. Управление ликвидностью организации. Система показателей ликвидности. Основные методы анализа показателей ликвидности организации. Факторы, влияющие на ликвидность бизнеса и денежные потоки.
9. Анализ финансового состояния и направления повышения эффективности деятельности организации. Взаимосвязь показателей рентабельности и оборачиваемости.

10. Управление оборачиваемостью активов и капитала организации. Система показателей оборачиваемости: обобщающие и частные показатели оборачиваемости. Основные методы анализа показателей оборачиваемости.
11. Понятие рентабельности. Система показателей рентабельности. Управление рентабельностью организации. Основные методы анализа показателей рентабельности организации.
12. Управление финансовой устойчивостью организации. Система показателей финансовой устойчивости, основные методы анализа показателей финансовой устойчивости организации.
13. Понятие маржинальной прибыли (маржинального дохода). Использование маржинальной концепции в обосновании управленческих решений.
14. Понятие экономической добавленной стоимости (*EVA*). Методы определения *EVA*. Место *EVA* в системе ключевых показателей деятельности организации.
15. Понятие управленческого учета. Основные характеристики управленческого учета как науки, его отличия от финансового учета.
16. Классификации затрат. Использование различных аналитических подходов в классификации затрат в системе управленческого учета.
17. Анализ взаимосвязи объема продаж (производства), затрат и финансовых результатов, его роль в принятии управленческих решений по ценовой и ассортиментной политике организации.
18. Факторный анализ и его использование в системе управленческого учета и бюджетирования.
19. Понятие сбалансированной системы показателей, ее роль в управлении организацией в условиях рыночной экономики.
20. Управление инвестициями. Основные методы и показатели оценки эффективности инвестиционных проектов.
21. Роль маркетинга в компании. Стратегический и операционный маркетинг.

22. SWOT-анализ продуктов и компании.
23. Анализ конкурентного окружения. Расширенная концепция соперничества (5 сил Портера).
24. Конкурентное преимущество. Элементы обеспечения конкурентных преимуществ (внешние, внутренние).
25. Базовые стратегии маркетинга.
26. Комплекс маркетинга. Элементы комплекса маркетинга (7P): общая характеристика.
27. Сегментирование. Виды сегментации потребителей.
28. Позиционирование. Репозиционирование. Целевая аудитория.
29. Выбор потребителей. Структура потребностей. Пирамида Маслоу.
30. Информационная система маркетинга. Количественные методы исследования.
31. Информационная система маркетинга. Качественные методы исследования.
32. Продукт. Уровни потребительской стоимости продукта.
33. Ключевые характеристики, цели и стратегии различных этапов ЖЦТ.
34. Анализ продуктового портфеля. (Использование матрицы Бостонской консалтинговой группы)
35. Торговая марка и бренд. Рациональные и эмоциональные выгоды.
36. Цена и ценность. Восприятие цены потребителем.
37. Цена. Факторы, влияющие на ценообразование.
38. Расчёт цены. Стратегии ценообразования.
39. Структура каналов сбыта. Выбор каналов сбыта.
40. Каналы распределения. Посредники в каналах распределения.
41. Комплекс маркетинговых коммуникаций. Виды маркетинговых коммуникаций.
42. Реклама. Рекламная пирамида. Средства распространения рекламы. Медиаплан.
43. PR. Внешний и внутренний PR.

44. Планирование маркетинга. Содержание стратегического маркетингового плана.
45. Бюджет маркетинга.
46. BSC – структура. Что такое KPI? Приведите примеры. Что такое система KPI?
47. KPI клиентского подразделения – приведите примеры. KPI бизнес-процессов – приведите примеры.
48. Алгоритм и этапы разработки стратегии компании?
49. Бизнес-модель компании. Кто достигает успеха в мире бизнеса, и за счет каких факторов?
50. Бизнес-план компании, структура и содержание. Роль бизнес-плана при разработке стратегии компании.
51. Видение и разработка стратегических целей компании? Требования к формируемым целям.
52. Виды стратегий по М. Портеру – дайте характеристику каждой. Можно ли реализовывать сразу несколько стратегий?
53. Влияние внешних и внутренних факторов на стратегию компании? Инструменты анализа внешних и внутренних факторов.
54. Влияние внешних и внутренних факторов на стратегию компании? Инструменты анализа внешней среды и внутреннего состояния компании.
55. Внешние компетенции как составляющая конкурентного преимущества.
56. Внешняя среда и внутреннее состояние компании – инструменты анализа
57. Динамические способности компании. В чем они заключаются?
58. Достоинства и недостатки матричной и функциональной организационной структуры.
59. Критерии эффективности бизнес-процессов? Что ценят клиенты - 4 показателя.
60. Место стратегии в системе управления компанией. Алгоритм разработки стратегии компании.

61. Место стратегии в системе управления компанией. Текущая, операционная и проектная деятельность. Вклад каждой в рост стоимости компании.
62. Миссия компании. Роль и значение миссии компании. Пять вопросов для разработки миссии.
63. Модель компании, направленная на рост её стоимости
64. Модель компании, нацеленная на рост стоимости бизнеса и её компоненты.
65. Модель компании, нацеленная на рост стоимости бизнеса и её составляющие. Что такое бизнес-модель?
66. Определение стратегии – поясните составляющие определения. Факторы, влияющие на стоимость компании?
67. Основная цель деятельности коммерческой компании? Кому выгодно следовать данной цели.
68. Основные инструменты внедрения и реализации стратегии компании
69. Основные инструменты реализации стратегии.
70. Основные составляющие (факторы) компании. Модель компании и бизнес-модель.
71. Отличие процессного подхода к управлению от функционального? Что такое бизнес-модель компании?
72. Последовательность разработки бизнес-плана компании?
73. Пять критериев эффективной стратегии по М. Портеру
74. Разработка стратегии в условиях 4-х видов неопределенности?
75. Роль собственника, руководителей и консультантов при разработке стратегии.
76. Роль собственников и руководства при разработке стратегии компании? Что такое бизнес-модель?
77. Рыночная стоимость компании и основные факторы на неё влияющие. Рыночная стоимость и капитализация – в чем отличие?
78. Связь системы BSC с бизнес-планом компании?

- 79.Связь стратегии с бизнес-планом компании? Основные исходные данные для разработки бизнес-плана компании?
- 80.Система BSC и её составляющие.
- 81.Система стратегического управления – структура, содержание, цели создания, организация процесса стратегического управления.
- 82.Составляющие BSC и их взаимосвязь.
- 83.Стратегические направления компании в зависимости от занимаемой ими доли рынка.
- 84.Стратегические цели, КПЭ, стратегические инициативы и их связь между собой.
- 85.Факторы, влияющие на стоимость компании. Как повысить стоимость компании?
- 86.Цели анализа и оптимизации бизнес-процессов в компании?
- 87.Цепочка создания стоимости – инструмент анализа внутреннего состояния компании.
- 88.Что такое SWOT анализ? Достоинства и недостатки. Другие инструменты анализа внешней среды и внутреннего состояния компании.
- 89.Что такое бизнес-процесс? Его основные параметры?
- 90.Что такое видение? Кто его формирует? Какие требования к нему?
- 91.Что такое конкурентные факторы успеха, приведите примеры
- 92.Что такое конкурентоспособная компания? Факторы конкурентоспособности.
- 93.Что такое стратегия? Отличие стратегии от плана. Соотношение логического и интуитивного при разработке стратегии компании.
- 94.Формирование стратегии управления персоналом: взаимосвязь со стратегией бизнеса, ключевые стратегии в области управления персоналом в современных условиях. Этапы формирования, ориентиры.
- 95.Удовлетворенность, лояльность и вовлеченность персонала как элементы реализации различных стратегий управления персоналом. Формирование, поддержание, оценка.

- 96.Ценностное предложение работодателя: структура и механизм реализации.
- 97.Модель и профиль компетенций как основа качественной реализации системы управления персоналом. Определение, наполнение, разработка, внедрение и реализация.
- 98.Система подбора и адаптации персонала. Преимущества и недостатки различных источников подбора персонала.
- 99.Взаимодействие с кандидатом: анализ резюме, подготовка и проведение интервью, виды интервью, анализ и интерпретация полученной информации.
100. Адаптация и введение в должность нового сотрудника: инструменты, подходы, ловушки.
101. Матрица обучения и развития персонала (профиль компетенций/производственная эффективность). Управленческие решения, методы развития, карьерные треки.
102. Оценка персонала: задачи, принципы, методы, внедрение системы оценки.
103. Сравнительная характеристика основных методов корпоративного обучения. Внутренне и внешнее обучение. Рынок обучающих организаций: оценка внешних провайдеров. Оценка эффективности обучения.
104. Теории мотивации: история и современные подходы. Цели и задачи системы мотивации со стороны компании и со стороны сотрудника.
105. Структура совокупного вознаграждения сотрудника.
106. Ключевые подходы к определению постоянной и построению переменной части заработной платы.
107. Социальный пакет (структура, примеры реализации). Нематериальная мотивация персонала (структура, примеры реализации).
108. Аудит системы управления персоналом с позиции руководителя компании.

109. Корпоративная культура и ее уровни (по Э.Шейну). Типологии корпоративной культуры (Моутон-Блейк, Ханди, эволюция корпоративных культур по ценностному подходу).
110. Формирование корпоративной культуры, конфликт культур, субкультуры. Методы избегания/решения конфликтов корпоративной культуры.
111. Принципы подготовки опросов и исследований в коллективе.
112. Внедрение изменений в корпоративную культуру (коммуникационная карта сопровождения изменений).
113. Принципы построения эффективных коммуникаций. Реализация отдельных каналов коммуникаций: корпоративное видео, сайт, информационные доски.



**ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА КВАЛИФИКАЦИОННЫХ РАБОТ СЛУШАТЕЛЕЙ  
ПРОГРАММЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ  
«МАСТЕР ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ – MASTER OF BUSINESS  
ADMINISTRATION (MBA)» УПРАВЛЕНИЕ В ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКЕ**

1. Выбор вариантов реализации инвестиционного проекта.
2. Разработка программы мероприятий по повышению эффективности экспортных / импортных / торговых операций организации.
3. Конкурентоспособность, как фактор укрепления экономической безопасности предприятия (на конкретном примере).
4. Организация экспортно-импортных операций крупного промышленного комплекса в целях ... (на конкретном примере).
5. Отраслевые особенности формирования организационной структуры управления фирмы (на конкретном примере).
6. Изменение организационной структуры управления предприятия в условиях кризиса (на конкретном примере).
7. Решение отраслевых проблем при реструктуризации компании (на конкретном примере).
8. Реструктуризация компании/предприятия/организации в условиях кризиса (на конкретном примере)
9. Оценка бизнеса и выбор стратегии увеличения стоимости компании (на конкретном примере).
10. Создание управляющей компании в процессе реорганизации / реструктуризации группы компаний (на конкретном примере).
11. Построение систем планирования и управленческого контроля в целях .... организации (на конкретном примере).

12. Построение системы управления рисками в организации в целях .. / повышения прибыльности / снижения потерь / реализации стратегии / предотвращения кризиса / (на конкретном примере).
13. Разработка и внедрение сбалансированной системы показателей организации.
14. Разработка и реализация стратегии роста / развития / диверсификации / дифференциации компании (на конкретном примере).
15. Разработка и реализация стратегии роста / выхода / сохранения компании в условиях кризиса (на конкретном примере).
16. Разработка ИТ-стратегии/политики компании для достижения стратегических целей/ обеспечения конкурентных преимуществ (на конкретном примере).
17. Разработка кадровой политики компании для достижения стратегических целей/ обеспечения конкурентных преимуществ (на конкретном примере).
18. Разработка / изменение кадровой политики компании в условиях кризиса (на конкретном примере).
19. Разработка и реализация конкурентной стратегии компании (на конкретном примере).
20. Совершенствование системы управления консультантами - продавцами сбытовой сети в целях .... (на конкретном примере).
21. Разработка корпоративной и конкурентной стратегии для группы компаний (на конкретном примере).
22. Разработка системы управления филиалами /филиальной сетью в целях ... /повышения эффективности их деятельности ... (на конкретном примере).
23. Разработка программы реструктуризации организации (компании).
24. Внедрение информационной системы ... в целях .../ для ... (на конкретном примере).

25. Разработка ключевых индикаторов эффективности деятельности организации при внедрении сбалансированной системы показателей.
26. Разработка системы мотивации инновационной деятельности организации.
27. Разработка и применение системы оценки персонала в целях ... (на конкретном примере).
28. Разработка системы показателей эффективности структурного подразделения при формировании стратегии развития компании. Разработка стратегии выхода компании на новые зарубежные/региональные рынки (на конкретном примере).
30. Стратегия формирования имиджа и позиционирование фирмы на рынке (на конкретном примере).
31. Реинжиниринг / Регламентация / Моделирование бизнеса: в целях ... (на конкретном примере). Бизнес-процессы компании и проведение их инжиниринга и реинжиниринга.
32. Слияния и поглощения как способ увеличения стоимости компании (на конкретном примере).
33. Разработка системы стратегического управления за развитием компании.
34. Разработка комплексной системы управления проектами для реализации стратегии развития компании.
35. Разработка системы стоимостного инжиниринга для реализации стратегии развития компании.
36. Разработка и внедрение системы премирования на основе сбалансированной системы показателей.
37. Разработка и внедрение сбалансированной системы финансовых показателей эффективности деятельности филиальной сети в рамках общей стратегии развития банка.

38. Стратегии управления развитием филиальной сети банка: теория и практика.
39. Увеличение стоимости компании в условиях нестабильности внутренней и внешней среды.
40. Диагностика потенциального банкротства и разработка антикризисной программы развития компании.
41. Анализ финансового состояния компании как основа принятия управленческих решений в период кризиса.
42. Повышение финансово-экономической эффективности лизинговых операций посредством / за счет управления ... / в целях... (на конкретном примере).
43. Инжиниринг и Реинжиниринг / моделирование бизнес-процессов в коммерческом банке в целях ...
44. Введение в хозяйственный оборот компании вексельной системы расчетов (на конкретном примере)
45. Финансовая политика компании в условиях влияния процессов глобализации на экономику страны / отрасли / компании (на конкретном примере).
46. Повышение уровня транспарентности компании в целях роста капитализации (на конкретном примере).
47. Организация процесса доверительного управления портфелем ценных бумаг.
48. Внедрение инновации в коммерческом / инвестиционном банке (на конкретном примере).
49. Внедрение инноваций и организация венчурного финансирования на российском рынке (на конкретном примере).
50. Выявление и предупреждение инсайдерских сделок в ... бизнесе.

51. Оптимизация бизнеса на основании концепции добавленной стоимости (на примере компании).
52. Концепция эластичности спроса и ее роль в процессе принятия экономических решений.
53. Маркетинг услуг профессиональных участников рынка ценных бумаг.
54. Формирование имиджа профессиональных участников рынка ценных бумаг. *(профессиональных участников рынка ценных бумаг можно заменить на «субъектов финансового рынка»- страховые компании, профессиональные участники рынка ценных бумаг, микрофинансовые институты и др.).*
55. Метод реальных опционов в оценке стоимости компании / бизнес-единиц в целях мотивации .... (на конкретном примере)
56. Увеличение стоимости компании в условиях нестабильности внутренней и внешней среды.
57. Оптимизации стоимости активов компании в системе мероприятий антикризисного управления.
58. Оптимизация затрат банка путем применения аутсорсинга, инсорсинга, мультисорсинга (на конкретном примере).
59. Повышение стоимости холдинга путем оптимизации деятельности его бизнес-единиц.
60. Организация финансирования инвестиционных проектов на рынке ценных бумаг.
61. Управление эффективностью операций коммерческого банка на срочном рынке.
62. Организация / управление сделками ипотечного кредитования (на конкретном примере).

63. Оценка кризисной уязвимости экономики / отрасли / компании и реализация защитных мер.
64. Внедрение в кредитной организации информационных систем и оценка его эффективности.
65. Оценка и управление возвратностью кредитов в банке.
66. Выбор решений и оценка эффективности инвестиций в товарный знак.
67. Выбор решений и оценка эффективности использования аутсорсинга в компании.
68. Повышение эффективности системы управления рисками производственной компании.
69. Повышение эффективности слияний сделок и поглощений на примере ...
70. Построение системы корпоративного управления в организации.
71. Построение системы управления рисками в организации в целях ... (на конкретном примере).
72. Построение системы управления финансовыми рисками в коммерческом банке
73. Организация бизнеса/услуги индивидуального инвестирования на российском рынке акций.
74. Построение системы управленческого учета с целью эффективного управления издержками.
75. Укрепление надежности и стабильности международной банковской системы на основе...
76. Внедрение передовой/эффективной практики управления рисками в организации (отрасль).
77. Разработка антикризисной программы компании на основе анализа ее финансово-хозяйственной деятельности.

78. Разработка бизнес-плана проекта ... (название проекта).
79. Разработка и внедрение (совершенствование/модернизация) системы внутрифирменного бюджетирования в компании (отрасль).
80. Разработка и внедрение (совершенствование/модернизация) системы внутрифирменного планирования в компании (отрасль).
81. Разработка и внедрение (совершенствование/модернизация) системы управленческого учета в компании (отрасль).
82. Разработка и внедрение (совершенствование/модернизация) мер по повышению стоимости компании в условиях финансового кризиса.
83. Разработка и внедрение методики оценки влияния технологии работы с дистрибьюторами на финансовые результаты компании.
84. Разработка и внедрение методики оценки финансовой результативности взаимодействия коммерческого банка с клиентами.
85. Разработка и внедрение методики управления затратами на основе функциональной системы учета затрат (Activity Based Costing).
86. Разработка программы внедрения международных стандартов финансовой отчетности в компании.
87. Разработка программы выхода компании на рынок ценных бумаг.
88. Разработка продуктовой политики коммерческого банка на финансовом рынке.
89. Совершенствование системы риск - менеджмента для коммерческого банка ...
90. Разработка инвестиционной политики компании при использовании институтов риск-менеджмента в странах СНГ.
91. Разработка и внедрение (совершенствование/модернизация) системы внутреннего аудита в организации.

92. Разработка и внедрение (совершенствование/модернизация) системы внутреннего контроля в организации.
93. Разработка и внедрение (совершенствование/модернизация) системы управления кредитными рисками в коммерческом банке.
94. Разработка и внедрение (совершенствование/модернизация) системы управления оборотными средствами компании.
95. Разработка и внедрение (совершенствование/модернизация) экономической политики компаний с иностранными инвестициями (на конкретном примере).
96. Реструктурирование компании с использованием инструментов фондового рынка \ рынка ценных бумаг.
97. Реструктуризация компании в условиях кризиса / неплатежеспособности.
98. Финансовая реструктуризация компании на примере ...
99. Решение кадровых проблем и оптимизация затрат банка при использовании аутстаффинга.
100. Проблемы и перспективы выхода российских предприятий на рынки СНГ.
101. Секьюритизация банковских активов: российский опыт и зарубежная практика.
102. Внедрение IT - системы анализа экономических и финансовых данных на основе информационных потребностей компании.
103. Управление эффективностью сделок слияния и поглощения на российском рынке.
104. Слияния и поглощения транснациональных компаний: проблемы организационного поведения (на конкретном примере).
105. Совершенствование методики оценки конкурентоспособности коммерческого банка.



106. Совершенствование системы бюджетирования девелоперской компании.
107. Совершенствование учета финансовых результатов деятельности компании.
108. Совершенствование управления производственными запасами (на конкретном примере).
109. Технологии продажи корпоративных и инвестиционных банковских продуктов и их совершенствование.
110. Управление акционерным капиталом компании при привлечении инвестиций на рынке ценных бумаг.
111. Управление бизнес-процессами и административными регламентами в банках (на конкретном примере).
112. Управление денежными потоками организации на примере компании крупнооптовой торговли (другой отрасли).
113. Управление инвестиционной деятельностью организации.
114. Управление инвестициями, направленными на консолидацию активов компании.
115. Управление операционными рисками в банке на основе методов и инструментов контроллинга (на конкретном примере).
116. Управление подразделениями компании на основе концепции бизнес – единиц (Business Unit Management).
117. Управление прибыльностью и рентабельностью деятельности компании.
118. Управление рисками деятельности профессиональных участников рынка ценных бумаг: страховые продукты.
119. Управление стоимостью компании на основе использования моделей добавленной стоимости.

120. Управление экономической эффективностью предприятия (на конкретном примере).
121. Управление эффективностью использования ресурсной базы компании.
122. Управление операционными рисками в деятельности коммерческих банков (на конкретном примере).
123. Финансирование компаний с использованием инструментария финансового инжиниринга.
124. Финансовые технологии в управлении филиальной сетью компании.
125. Управление отношениями при формировании инвестиционного портфеля для частных инвесторов.
126. Формирование компаний / фондов венчурного финансирования в России.
127. Совершенствование модели анализа инвестиционных проектов (на конкретном примере).
128. Формирование системы бюджетирования в телекоммуникационной компании с разветвленной филиальной сетью.
129. Формирование системы бюджетирования компании холдингового типа.
130. Управление параметрами инвестиционного портфеля компании (на примере ...).
131. Хеджирование на рынке ценных бумаг в целях .... на примере ...
132. Анализ и выделение ключевых факторов успеха на отраслевом рынке.
133. Анализ состояния, оценка ёмкости и тенденции развития товарных рынков.
134. Выбор организационных форм взаимодействия в каналах распределения.
135. Выбор стратегии ценообразования для новых товаров и услуг.
136. Выделение стратегической группы на отраслевом рынке.
137. Использование прямого маркетинга в компании.

138. Использование франчайзинга как формы развития бизнеса.
139. Исследование коммуникативных возможностей комплекса маркетинга.
140. Исследование предпочтений, лояльности и степени удовлетворенности потребителей.
141. Исследование рынка продукции компании.
142. Ключевые факторы успеха и формирование конкурентных преимуществ.
143. Маркетинговое обоснование рекламной компании.
144. Методы преодоления конфликтов в каналах распределения.
145. Обоснование конкурентной ценовой стратегии компании.
146. Обоснование стратегий продвижения продукции на рынок.
147. Обоснование финансовых затрат на маркетинг продукции компании.
148. Обоснование, выбор форм и методов стимулирования продаж (сбыта).
149. Определение целей и формирование маркетинговой стратегии.
150. Практика разработки маркетинговых стратегий транснациональных компаний.
151. Организация и эффективность персональных (личных) продаж.
152. Организация выставочной деятельности и оценка её эффективности.
153. Организация и анализ форм продвижения продукции посредством Internet.
154. Организация и методы сбора маркетинговой информации в Internet.
155. Организация службы маркетинга в компании.
156. Оценка прибыльности и решения в области товарного ассортимента.
157. Оценка экономической и коммуникативной эффективности рекламы.
158. Оценка эффективности маркетинговой деятельности компании.
159. Портфельный анализ и развитие структуры деятельности компании.

160. Проведение маркетингового аудита в компании.
161. Разработка (планирование) PR-кампании.
162. Разработка (планирование) рекламной кампании.
163. Разработка и выведение на рынок новой продукции.
164. Разработка и обоснование марочной политики компании.
165. Разработка маркетинговой программы по продукту
166. Разработка программы лояльности потребителей.
167. Разработка системы маркетинговой информации
168. Разработка системы маркетинговой информации компании.
169. Разработка структуры компании, ориентированной на маркетинг
170. Разработка товарной политики компании.
171. Разработка ценовой политики компании.
172. Сегментация рынка по потребителю
173. Сегментация рынка по продукту.
174. Стратегии выхода компании на международные рынки.
175. Стратегии комплекса маркетинга на различных этапах жизненного цикла товара.
176. Развитие компаний электронной коммерции в России.
177. Экономическая эффективность маркетинговых решений.
178. Формирование каналов распределения товаров (услуг).

Выпускная квалификационная работа (далее ВКР) представляет собой завершающий этап процесса обучения по программе профессиональной переподготовки «Мастер делового администрирования – Master of Business Administration (МВА)» Управление в электроэнергетике. ВКР для слушателя - это исследование какой-либо актуальной проблемы в области управления и разработка конкретных рекомендаций по ее решению с позиции руководителя.

Подготовка и защита ВКР является заключительным и обязательным завершающим этапом обучения слушателей всех специализаций программ МВА Международной школы бизнеса (Института) Финансового университета при Правительстве РФ. ВКР представляется слушателями после выполнения ими учебного плана и допуска к итоговой аттестации.

Целью подготовки и защиты слушателем ВКР является демонстрация полученных им теоретических знаний, практических навыков и обобщения практического опыта при решении проблем управления организацией (на конкретном примере) в рамках темы ВКР с точки зрения слушателя как руководителя - практика.

Задачи выпускной квалификационной работы:

1. Систематизация, закрепление и расширение полученных при обучении теоретических знаний, практических навыков, опыта и применения их при решении конкретных проблем современной организации в рамках темы ВКР с точки зрения менеджера высшего или среднего звена.

2. Демонстрация достаточных знаний в области проведения управленческих исследований, а также практических навыков их применения к решению конкретных управленческих проблем организации.

3. Разработка конкретных рекомендаций по совершенствованию системы управления компанией в соответствии с ее стратегией развития в целом или отдельных сторон деятельности.

4. Развитие навыков самостоятельной работы, овладение методиками практических исследований, демонстрация навыков деловой презентации при защите ВКР.

К ВКР, как к завершающему этапу обучения, предъявляются следующие требования:

1. В работе должна быть сформулирована проблема исследования, раскрыта ее сущность, обоснована актуальность и практическая значимость ее решения с точки зрения стратегии развития компании в целом;

2. Работа должна быть выполнена на материалах конкретной компании (желательно той, где работает слушатель), раскрытие темы ВКР должно быть конкретным, и обеспечено анализом фактических данных;

3. Работа должна содержать оригинальные постановки проблем управления организацией и самостоятельные предложения по их решению, освещать проблемы их реализации и внедрения в практику;

4. Работа должна содержать ссылки на использованные литературные источники и источники фактических данных, оформленные в соответствии с Приложениями и отражать позицию автора. Выявление плагиата является основанием для не допуска до работы защиты;

5. Работа должна быть написана грамотным профессиональным языком и оформлена в соответствии с требованиями ГОСТа.

Подготовка и защита ВКР состоят из следующих последовательных этапов:

1. Выбор темы ВКР, научного руководителя и согласование их с администрацией МШБ (Института) (Приложение Б);

2. Составление первоначального варианта плана ВКР и согласование его с научным руководителем;

3. Оформление задания по подготовке ВКР по программе МВА, в соответствии с Приложением В;

4. Изучение литературы, теоретических и практических аспектов решения управленческих проблем в рамках темы исследования;

5. Аналитическая обработка фактического материала в сочетании с материалом литературных источников;

6. Составление окончательного плана ВКР и согласование его с научным руководителем;

7. Написание текста ВКР (первоначального варианта) и представление его научному руководителю;

8. Доработка текста ВКР согласно рекомендациям, полученным от научного руководителя;

9. Представление завершенной и оформленной работы научному руководителю и получение отзыва научного руководителя (Приложение Г);

10. Представление ВКР с отзывом научного руководителя, внешней рецензией администрации МШБ (Института) и отчетом об антиплагиате. Внешняя рецензия на работу дается вышестоящим руководством, партнерами по бизнесу, заказчиками т.д. (Приложение Д);

11. Подготовка выступления для ВКР с обязательной мультимедийной презентацией (Приложение Е);

12. Публичная защита ВКР перед Итоговой аттестационной комиссией.

Список тем ВКР ежегодно утверждается Научно-методическим советом МШБ (Институт) Финансового университета с целью уточнения актуальности тематики исследований.

Список тем ВКР предоставляется администрацией МШБ (Института) и является примерным. Слушателям предоставлено право самостоятельного выбора темы ВКР, при этом необходимо согласовать (уточнить, откорректировать) с научным руководителем тему (можно выбрать для выпускного исследования тему, не включенную в данный перечень, а также изменить название темы из предложенного списка по согласованию с научным руководителем).

Желательно, чтобы тема ВКР соответствовала уровню занимаемой должности, накопленному практическому опыту, уровню подготовки, интересам слушателя. В том случае, если слушатель на момент защиты, не занимает руководящей должности, тема и проблематика ВКР *должна* соответствовать уровню менеджера высшего или среднего звена.

Желательно, чтобы ВКР выполнялась в интересах компании, способствовало решению конкретных проблем данной компании, что создало бы

благоприятные условия для получения всесторонней помощи и информации по выбранной теме исследования и позволило использовать и внедрить результаты работы в этой компании.

В названии темы должен быть четко указан «продукт на выходе» (форма управленческого решения) и четко указан итог, который автор хочет достичь реализацией подготовленного управленческого решения, т.е. указание на то, «что этим продуктом будет достигнуто» в результатах деятельности компании. Пример: «Разработка и обоснование стратегии современной компании в интересах усиления конкурентных преимуществ на международных рынках (на примере ООО НТК)». «Разработка и обоснование стратегии» - это «продукт», «усиление конкурентных преимуществ на международных рынках» - это то, что будет «достигнуто».

При выборе темы каждый слушатель имеет право на консультацию с предполагаемым научным руководителем по вопросам выбора темы и уточнения направления исследования. Слушатели должны сообщить выбранную тему и фамилию предполагаемого научного руководителя администрации МШБ (Института) и подать заявление по форме, указанной в Приложении Б.

Закрепление за слушателями тем ВКР и назначение научных руководителей согласовывается не менее чем за 4 месяца до защиты и оформляется приказом ректора Финансового университета. Научный руководитель наравне со слушателем несет полную ответственность за качество и организацию выполнения выпускной квалификационной работы.

После выбора и утверждения темы ВКР и выбора научного руководителя слушатель составляет предварительный план работы и оформляет Задание (Приложение В).

Первоначальный вариант плана ВКР должен быть продуман и составлен слушателем самостоятельно с учетом своего видения проблемы, профессионального опыта, подбора и первоначального ознакомления с литературой по избранной теме.



После согласования с научным руководителем, первоначальный вариант плана (подписанное научным руководителем Задание - Приложение В) сдается администрации МШБ (Института).

План ВКР должен отражать основную тематику работы, раскрывать ее содержание и характер. В плане должны быть выделены наиболее актуальные вопросы исследования.

ВКР должна включать введение, три главы, заключение и список литературы. В каждой главе должно быть не менее двух параграфов.

ВКР должна содержать следующие элементы:

- Титульный лист (Приложение Ж).
- Оглавление (Приложение З).
- Введение.
- Главы основной части.
- Заключение.
- Список литературы (Приложение И).
- Приложения.

Во введении следует определить цель и задачи работы, объект и предмет исследования, четко сформулировать проблему исследования, привести факты или данные, подтверждающие наличие этой проблемы в компании и обосновать актуальность решения этой проблемы для компании, указать методологическую и теоретическую основу ВКР, ее практическую базу, раскрыть основное содержание выбранной темы.

Проблема – это словесная формулировка «разрыва» между тем, что имеет место в компании на данный момент и желаемым состоянием, тем, что могло бы быть при условии реализации определенных управленческих решений. Пример: «Существующая рыночно успешная торговая сеть «Феникс» отстает в масштабе деятельности от региональных конкурентов и не способна преодолеть это отставание, опираясь только на свой собственный инвестиционных ресурс. Усиливающееся отставание масштаба сети «Феникс»

от конкурентов создает угрозу ее существованию при выходе сетей - конкурентов на традиционный рынок компании».

Также желательно, чтобы во введении была сформулирована гипотеза решения проблемы.

Гипотеза – это словесная формулировка в форме утверждения способа (пути) преодоления проблемы, который является очень вероятным, однако в нем есть проблемные моменты, которые требуют сбора информации для их подтверждения или опровержения. Пример: «Существует возможность увеличения масштаба деятельности сети до уровней крупных региональных игроков методом франчайзинга и упреждающего перехвата наиболее привлекательных торговых мест в целях недопущения выхода на территорию потенциальных конкурентов».

Таким образом, сформулированная гипотеза должна указывать предположительный «путь решения проблемы» и являться позитивной и проактивной (направленной не на «познать мир», а на «изменить мир»). Гипотеза должна быть очень конкретной (пример некорректной формулировки гипотезы: «повышение мотивированности персонала повысит производительность и качество его труда»).

Задачи во введении раскрывают основную постановочную проблему. Постановка задач исследования должна проводиться согласно логике изложения по главам работы, но задачи не должны повторять их названия.

Задачи работы могут быть сформулированы в виде вопросов исследования. Вопросы формулируются в очень конкретной форме, дающей ясное представление о том, в каком виде будет получен ответ, и зачем нужен этот ответ с точки зрения исследуемой проблемы и гипотезы ее решения. Общее количество вопросов (задач) исследования должно быть не менее пяти (5-7 задач).

Завершающий вопрос или задача исследования должны быть направлены на формирование «продукта на выходе» (формы управленческого решения).

Объем введения не должен превышать шести страниц текста.

Основная часть ВКР должна составлять не менее 70% ее полного объема.

При составлении плана следует определить содержание отдельных глав и дать им соответствующее название. Далее необходимо продумать содержание каждой главы и наметить в виде параграфов последовательность тех вопросов, которые будут в них рассмотрены. Параграф главы не менее 7 страниц. Целесообразно на этой основе составить более развернутый план исследования.

Поскольку работа проводится на примере конкретной компании, в основной части необходимо дать краткую характеристику компании, показать связь рассматриваемых проблем с проблемами управления компанией в целом, в контексте общего развития фирмы, в том числе со стратегией ее развития.

Финансово-экономический анализ рассматриваемой организации является обязательным для всех выпускных квалификационных работ.

Для логики изложения рекомендуется структурировать работу.

Основная часть ВКР состоит из 3-х глав и, как правило, начинается с анализа современных теоретических подходов, отечественного и зарубежного опыта в решении исследуемой проблемы, приводится краткий обзор практических материалов по избранной теме исследования (как правило, это публикации и методики, которые в дальнейшем будут использованы для решения исследуемой проблемы).

Далее, в аналитической части работы, в рамках поставленной проблемы проводится диагностика организации, управленческое исследование той подсистемы или подсистем организации, где выявлены проблемы, анализируются их причины, обосновывается позиция автора по предполагаемым изменениям.

И, наконец, в итоге, в проектной части работы предлагаются практические рекомендации по решению проблемы и предложения по реализации предлагаемых управленческих решений в конкретной организации.

В конце каждой главы должен содержаться промежуточный вывод.

Таким образом, в основной части должна быть раскрыта основная идея работы, проведен анализ теоретических и практических материалов, выбор и

обоснование решения проблемы управления, приведены соответствующие расчеты, подтверждающие обоснованность выбора, на их основе предложены выводы и рекомендации автора по исследуемой проблеме.

В заключении аргументируется актуальность решения поставленной управленческой проблемы и подтверждается доказанность гипотезы исследования.

Заключение должно содержать сжатые выводы по результатам проведенного исследования. Выводы даются строго в соответствии с задачами, поставленными во введении, не менее 3-х абзацев на каждую задачу.

Также в заключении формулируются основные результаты, которые могут быть получены от реализации предложений автора, обосновывается значимость осуществления изменений для функционирования и развития компании, описываются перспективы развития основных идей проекта.

Выводы и предложения должны быть конкретными, четкими, лаконичными, ориентированными на практическое использование. Объем заключения не должен превышать 5 страниц текста.

В процессе изучения литературных источников слушателям необходимо определить, при написании какого конкретно раздела ВКР (в соответствии с составленным планом) могут быть использованы полученные знания.

Тщательное изучение литературы желательно провести до начала сбора фактического материала.

Сбор фактического материала является одним из наиболее ответственных и сложных этапов исследования, от него во многом зависит качество написания ВКР. Сбор материала следует осуществлять в разрезе конкретных вопросов темы ВКР согласно составленного плана. Особое внимание следует обратить на те данные, которые могут подтвердить правильность сделанных в работе выводов, а также послужить обоснованием выдвигаемых автором предложений и рекомендаций.

Для обеспечения полноценности подобранного фактического материала следует провести его счетную и логическую проверку.

### *Составление окончательного плана выпускной квалификационной работы*

После изучения литературы, сбора и анализа фактического материала возможны некоторые изменения в первоначальном варианте плана ВКР или даже в формулировке темы.

Все изменения плана ВКР должны быть согласованы с научным руководителем, а изменение формулировки темы - с научным руководителем и руководством МШБ (Института). Изменение темы оформляется приказом ректора Финансового университета на основании заявления слушателя, не позднее 1 месяца с даты подачи заявления по уточнению темы ВКР (Приложение Б).

Окончательный вариант плана ВКР рекомендуется дополнить календарным планом ее написания, в котором следует предусмотреть резерв времени на доработку глав с учетом замечаний научного руководителя, комиссии предзащиты.

### *Подготовка текста выпускной квалификационной работы*

Изложение материала в ВКР должно быть последовательным, логичным, основанным на фактическом материале по теме исследования. Следует обратить особое внимание на использование нормативных документов. При написании ВКР следует использовать действующие нормативные документы. Недопустимыми являются ссылки на документы, отмененные или утратившие силу, если только этого не требует ретроспективный анализ.

Текст ВКР в обязательном порядке должен быть разделен на главы и параграфы согласно плану работы с соответствующей рубрикацией.

Введение, каждая глава, заключение должны начинаться с новой страницы, параграфы в одной главе могут начинаться с той страницы, где заканчивается текст предыдущего параграфа.

После титульного листа (Приложение Ж) помещается оглавление с указанием номеров страниц (Приложение З).

Иллюстрация отдельных положений ВКР цифровыми материалами из справочников, монографий и других литературных источников, а также цитаты различных авторов и произвольное изложение заимствованных принципиальных положений обязательно должны сопровождаться соответствующими ссылками на источники. Ссылки оформляются в соответствии с требованиями ГОСТ Р 7.0.5-2008 «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая ссылка. Общие требования и правила составления». Правила и примеры оформления библиографических ссылок приведены в Приложении А.

Список источников, которые использовались при написании работы должен составлять не менее 30 наименований, желательно за последние 5 лет, 2-5 источников за текущий или предшествующий год. Они приводятся в следующем порядке:

- федеральные конституционные законы и федеральные законы (в хронологической очередности - от последнего года принятия к предыдущему);
- нормативные правовые акты Президента Российской Федерации (в той же последовательности);
- нормативные правовые акты Правительства Российской Федерации (в той же очередности);
- прочие федеральные нормативные правовые акты;
- нормативные правовые акты субъектов Российской Федерации;
- муниципальные правовые акты;
- иные официальные материалы (резолуции-рекомендации международных организаций и конференций, официальные доклады, официальные отчеты и др.);
- монографии, учебники, учебные пособия (в алфавитном порядке);
- авторефераты диссертаций (в алфавитном порядке);
- научные статьи (в алфавитном порядке);
- источники на иностранном языке;

- Интернет-источники.

В списке литературы необходимо указать все выходные данные литературных источников. Литературные источники должны быть расположены в алфавитном порядке. Примеры библиографических записей документов в списке литературы приведены в Приложении И.

После списка литературы помещаются приложения, содержащие иллюстративный материал (таблицы большого объема, как правило, превышающие одну страницу, схемы, графики, диаграммы и т.п.), который нецелесообразно приводить в тексте самой ВКР.

Текст ВКР должен быть распечатан на компьютере на одной стороне стандартного листа белой односторонней бумаги (формата А4) через 1,5 интервала и размером шрифта 12 – 14 пунктов в текстовом процессоре Word. Наиболее широко используемым шрифтом является Times New Roman.

Размер левого поля 30 мм, правого - 10 мм, верхнего - 20 мм, нижнего - 20 мм. Поля слева оставляют для переплета, справа - для того, чтобы в строках не было неправильных переносов. При таких полях каждая страница текста содержит приблизительно 2400 знаков (40 строк по 60 знаков в строке, считая каждый знак препинания и пробел между словами также за печатный знак).

Абзацный отступ должен быть одинаковым по всему тексту и равен 1,25.

Текст ВКР распечатывается строго в последовательном порядке. Не допускаются разного рода текстовые вставки и дополнения, помещаемые на отдельных страницах или на оборотной стороне листа, и переносы частей текста в другие места.

Все сноски и подстрочные примечания печатаются на той странице, к которой они относятся (тем же шрифтом, что и основной текст, но меньшим шрифтом - 10-м).

Все страницы работы, включая иллюстрации и приложения, нумеруются, начиная с титульного листа (на титульном листе номер страницы не ставится) по порядку без пропусков и повторений. Цифру, обозначающую порядковый номер страницы, ставят в середине колонтитула верхнего поля страницы.

Каждая глава начинается с новой страницы. Это правило относится к другим основным структурным частям работы: введению, заключению, списку литературы, приложениям, указателям. Главы, параграфы, подпараграфы, если они есть, должны иметь заголовки. Заголовки должны четко и кратко отражать содержание глав, параграфов.

Заголовки структурных частей работы "ОГЛАВЛЕНИЕ", "ВВЕДЕНИЕ", "ГЛАВА 1" и т. д. печатают прописными буквами выравнивая по центру страницы, используя неполу жирный шрифт того же размера, что и шрифт в основном тексте.

Заголовки параграфов печатают с абзацного отступа строчными буквами (кроме первой прописной) неполу жирным шрифтом, сопоставимым с размером шрифта основного текста (см. Пример 1)

Пример 1

## ГЛАВА 7 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ И ТЕРРИТОРИАЛЬНОЙ ЭКСПАНСИИ СОВРЕМЕННОЙ КОМПАНИИ

### 7.1 Сущность и принципы разработки стратегии развития организации

Заголовки не подчеркиваются. Переносы слов в заголовках не допускаются. Если заголовок состоит из двух предложений, их разделяют точкой. Точку в конце заголовка, располагаемого посредине строки, не ставят.

Расстояние между названием главы и последующим текстом должно быть равно трем интервалам. Такое же расстояние выдерживается между заголовками главы и параграфа. Расстояния между основаниями строк заголовка принимают



такими же, как и в тексте. Фразы, начинающиеся с новой (красной) строки, печатают с абзацным отступом от начала строки, равным 1,25.

Иллюстрации - таблицы, рисунки, чертежи, графики как в тексте ВКР, так и в приложении должны быть выполнены на стандартных листах размером 210 x 297 мм (формат А4).

Иллюстрации и таблицы, используемые в работе, размещают под текстом, в котором впервые дана ссылка на них, или на следующей странице, а при необходимости – в Приложениях.

Правила и примеры построения таблиц в соответствии с ГОСТ 2.105-95 приведены в Приложениях К и Л.

Все иллюстрации (чертежи, эскизы, графики, схемы, диаграммы, фотоснимки) в работах называются рисунками. Иллюстрации могут располагаться в тексте или в приложениях. Иллюстрация должна располагаться после первой ссылки на нее. Если по размеру иллюстрация не помещается на этой странице, она должна быть расположена на следующей. Иллюстративный материал оформляют в соответствии с ГОСТ 2.105-95:

«количество иллюстраций должно быть достаточным для пояснения излагаемого текста. Иллюстрации могут быть расположены как по тексту документа (возможно ближе к соответствующим частям текста), так и в конце его. Иллюстрации, за исключением иллюстраций приложений, следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией. Иллюстрации каждого приложения обозначают отдельной нумерацией арабскими цифрами с добавлением перед цифрой обозначения приложения. Например – Рисунок А.3.»

Допускается нумеровать иллюстрации в пределах раздела. В этом случае номер иллюстрации состоит из номера раздела и порядкового номера иллюстрации, разделенных точкой. Например - Рисунок 1.1».<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> ГОСТ 2.105-95: Единая система конструкторской документации. Общие требования к текстовым документам. – М.: Стандартинформ, 2005. – 7 с.

При ссылках на иллюстрации следует писать "... в соответствии с рисунком 2" при сквозной нумерации и "... в соответствии с рисунком 1.2" при нумерации в пределах раздела.

Иллюстрации, при необходимости, могут иметь наименование и пояснительные данные (подрисуночный текст). Слово "Рисунок" и наименование помещают после пояснительных данных и располагают следующим образом: Рисунок 1 - Детали прибора.

Название рисунка располагается по центру строки под рисунком (Приложение М).

В формулах в качестве символов следует применять обозначения, установленные соответствующими государственными стандартами (Приложение Н).

Объем текста ВКР строго не регламентирован. Как правило он составляет 70 - 100 листов стандартного формата А4, распечатанных на компьютере.

Выпускная квалификационная работа должна быть напечатана и переплетена в жесткий переплет.

Проверка выпускной квалификационной работы на количество заимствований обязательна в системе Антиплагиат Финуниверситета, отчет на антиплагиат прилагается к работе. В случае выявления заимствований в объеме более 15 %, научный руководитель проводит анализ текста на соблюдение норм правомерного заимствования и принимает решение о правомерности использования чужого текста в ВКР.

Выявление заимствованных фрагментов в электронном тексте работы проводится в медиатеке университета (Ленинградский проспект, д. 51, 1-й этаж) с использованием программных продуктов, утвержденных администрацией Финуниверситета.

Выпускная квалификационная работа переплетается вместе с приложениями к работе. Все документы (отзыв, рецензия, отчет на антиплагиат вкладываются в работу без переплетения).

### *Сроки представления выпускной квалификационной работы*

Полностью законченная и оформленная ВКР, должна быть прислана в электронном виде администрации МШБ (Института) группы не позднее 15 дней до защиты ВКР (Приложение О) на электронный адрес, обозначенный для сбора документов (несоблюдение план-графика подготовки и защиты ВКР является основанием для не допуска к защите в установленные сроки).

Не менее чем за две недели до предполагаемой даты защиты (по согласованию с администрацией программы не менее чем за 5 рабочих дней) в МШБ (Институт) сдаются:

- переплетенная работа - 1 экз.;
- отзыв научного руководителя о возможности допуска к защите, в котором должен быть указан процент оригинальности работы, взятый из отчета на антиплагиат - 1 экз. (Приложение Г);
- внешняя рецензия – 1 экз. (Приложении Д);
- отчет на антиплагиат в системе Финуниверситета;
- итоговый вариант выпускной квалификационной работы на электронном носителе или по электронной почте;
- презентация ВКР в формате PowerPoint, которая содержит не более 5-7 основных слайдов доклада. (Приложение Е)

Работа, не удовлетворяющая вышеизложенным требованиям по оформлению и содержанию, с выявленным плагиатом или имеющая неоправданный объем цитирования, к защите не принимается.

### *Подготовка к защите и защита выпускной квалификационной работы*

Слушатель должен подготовить презентацию для защиты ВКР (7-10 минут) и согласовать ее содержание с научным руководителем. В выступлении следует кратко обосновать актуальность темы исследования, доложить о полученных результатах и конкретных рекомендациях по совершенствованию управления, обратив особенное внимание на собственные выводы и предложения по решению проблем в рамках избранной темы.

Необходимо подготовить выступление так, чтобы излагать его содержание свободно, не читая письменного текста, темп речи должен быть несколько выше обычного.

Необходимо также подготовить таблицы, схемы, графики и т.п. иллюстрирующие основные положения ВКР. Они оформляются в виде мультимедийной презентации.

Регламент и структура выступления, подготовленного для защиты ВКР приведены в Приложении П.

Защита ВКР проводится по расписанию, утвержденному руководством программы и состоит из двух этапов.

1. предварительная защита;
2. защита выпускной квалификационной работы.

Предварительная защита.

Предварительная защита ВКР проводится с целью оценки соответствия работы требованиям настоящих методических рекомендаций и готовности слушателя презентовать и защищать свою работу, а также повысить качество ВКР. Состав внутренней комиссии определяется руководством МШБ (Института).

В МШБ (Институт) не менее чем за 5 рабочих дня до предполагаемой даты предварительной защиты сдаются:

- выпускная квалификационная работа – 1 экз.;
- презентация - 2-3 экз.;
- задание по подготовке ВКР (Приложение В).

По результатам предварительной защиты составляется протокол, включающий оценку ВКР (от 0 до 100 баллов) и формулировки рекомендаций и замечаний для улучшения качества работы. К защите могут быть допущены слушатели, работы которых соответствуют критериям методических рекомендаций и получившие оценку 70 баллов и более. Оценка считается как среднее значение по оценочным листам всех членов комиссии предварительной

защиты (Приложение Р). Допуском к защите является разрешительная подпись директора МШБ (Института).

Защита выпускной квалификационной работы.

Защита начинается с представления и доклада слушателя. В презентации должно быть не более 5-7 слайдов, а весь доклад должен занимать не более 10 минут.

На защите ВКР слушатель должен быть готов ответить на вопросы членов итоговой аттестационной комиссии (далее ИАК), касающиеся темы аттестационного исследования или близко к ней относящиеся. Слушатель имеет право пользоваться своей работой во время ответов на вопросы. Содержательность, полнота и глубина знаний, показанных слушателем при ответах на вопросы членов ИАК, влияют на оценку ВКР (Приложение С). По решению председателя ИАК защита может проводиться в виде публичной дискуссии.

После ответа слушателя на вопросы, зачитывается отзыв научного руководителя. Общее время защиты должно составлять не более 20 минут на человека.

Для всесторонней и более точной оценки, всем членам ИАК предоставляются протоколы предварительной защиты.

Решение ИАК об окончательной оценке ВКР основывается на содержании выступления и качестве ответов слушателя в процессе защиты своей выпускной квалификационной работы с учетом отзыва научного руководителя и замечаний, отмеченных на предварительной защите.

#### *Критерии оценки выпускной квалификационной работы ИАК*

ВКР оценивается ИАК по пяти критериям и по пятибалльной системе:

- А. содержание работы;
- Б. качество оформления работы;
- В. качество и содержание презентации;
- Г. свобода владения материалом;

Д. ответы на вопросы.

Удельные веса критериев и распределение баллов отражены в Приложении С.

А. Содержание работы:

Цель, задачи, результаты работы полностью соответствуют тематике и требованиям, предъявляемым к ВКР – «30-40 баллов».

Часть поставленных вопросов и полученных результатов имеют отдельные замечания – «20-30 баллов».

Часть поставленных вопросов и полученных результатов не в полной мере соответствует заданию – «10-20 баллов».

Поставленные вопросы и полученные результаты не в полной мере раскрывают проблему управления - «5-10 баллов».

Если не устранены замечания, отмеченные на предварительной защите – «не более 5 баллов».

Цель, задачи и качество работы не соответствуют требованиям, предъявляемым к ВКР, – «менее 10 баллов».

Б. Качество оформления работы - до 10 баллов.

В. Качество и содержание презентации - до 10 баллов.

Если не устранены замечания, отмеченные на предварительной защите – «не более 5 баллов»

Г. Свобода владения материалом – до 10 баллов.

Д. Ответы на вопросы комиссии:

Полные ответы на все поставленные вопросы – «25-30 баллов».

Неполные ответы на часть поставленных вопросов – «20-25 баллов».

Отсутствие ответа хотя бы на один из поставленных вопросов – «10-20 баллов»

Отсутствие аргументированных ответов на несколько поставленных вопросов – «до 10 балла».

**ИТОГОВАЯ** оценка выставляется в соответствии со следующим правилом:

Оценка	Условие
«отлично»	От 86 до 100 баллов
«хорошо»	От 70 до 85 баллов
«удовлетворительно»	От 50 до 69 баллов
«неудовлетворительно»	До 50 баллов

Члены ИАК руководствуются при оценке защиты ВКР критериями, формализованными в Приложении Р.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Правила и примеры оформления библиографических ссылок<sup>2</sup>

Библиографические ссылки оформляют в соответствии с требованиями ГОСТ Р 7.0.5.

Если перечень затекстовых ссылок пронумерован, то для связи с текстом диссертации номер ссылки указывают в верхней части шрифта:

в тексте: Данные этого исследования приведены в работе Смирнова А.А.<sup>3</sup>

в ссылке: Смирнов, А.А. Маркетинговые исследования / А.А. Смирнов - М.: Мысль, 2000. - 220 с.

или в отсылке, которую приводят в квадратных скобках в строку с текстом диссертации:

в тексте: данные этого исследования приведены в работе Смирнова А.А. [54]

в затекстовой ссылке: 54. Смирнов, А.А. Маркетинговые исследования / А.А. Смирнов - М.: Мысль, 2000. - 220 с.

Если ссылку приводят на конкретный фрагмент текста, в отсылке указывают порядковый номер и страницы, на которые ссылается автор:

в тексте: [10, с.96]

в затекстовой ссылке: 10. Бердяев, Н.А. Смысл истории / Н.А. Бердяев - М.: Мысль, 1990 - 173 с.

Если перечень затекстовых ссылок не пронумерован, в тексте диссертации в квадратных скобках указывают фамилии авторов или название документа:

в тексте: Этот вопрос рассматривался некоторыми авторами [Михайловым С.А., Тепляковой С.А.]

в затекстовой ссылке: Михайлов, С.А., Периодическая печать Норвегии / С.А. Михайлов, С.А. Теплякова - СПб., 2001 - 205 с.

---

<sup>2</sup> ГОСТ Р 7.0.11-2011 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Диссертация и автореферат диссертации. Структура и правила оформления. – М.: Стандартинформ, 2012. – 8 с.

<sup>3</sup> Смирнов, А.А. Маркетинговые исследования / А.А. Смирнов - М.: Мысль, 2000. - 220 с.



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

**Заявление о закреплении темы выпускной  
квалификационной работы и назначении руководителя**

**Директору МШБ  
(Института) Финансового  
университета при  
Правительстве РФ  
С.Д. Юшковой  
от слушателя гр. \_\_\_\_\_**

\_\_\_\_\_

**Заявление**

**Прошу закрепить за мной следующую тему ВКР:**

« \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ (на примере организации ..)» \_\_\_\_\_

**Решение проблемы изменит (улучшит) следующие элементы  
системы управления: \_\_\_\_\_**

\_\_\_\_\_

**Руководителем ВКР прошу назначить**

\_\_\_\_\_

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Задание по подготовке выпускной квалификационной работы



Утверждаю

Директор МШБ (Института)

Финансового университета

при Правительстве РФ

\_\_\_\_\_ С.Д. Юшкова

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

### Задание

#### по подготовке выпускной квалификационной работы по программе «Мастер Делового Администрирования»

Специализация: \_\_\_\_\_

Слушатель: \_\_\_\_\_

(фамилия, инициалы)

1. Тема работы

---

---

2. Рассматриваемая проблема управления

---

---

3. Перечень вопросов, подлежащих рассмотрению в ВКР

(план работы)

---

---

Срок сдачи слушателем ВКР в администрацию МШБ \_\_\_\_\_

Научный руководитель \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

Подпись слушателя \_\_\_\_\_

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Отзыв

научного руководителя на выпускную квалификационную работу  
слушателя программы МВА МШБ (Института)

Финансового университета

(Ф.И.О. слушателя)

на тему: «\_\_\_\_\_»

Для (*наименование организации*) и слушателя (*Фамилия И.О.*) тема выпускной квалификационной работы актуальна ... (*описание, в чем актуальность*) ...

Цели и задачи выпускной квалификационной работы сформулированы ... *оценка качества формулировки, например, четко / точно / полностью / частично / расплывчато* и (не) имеют *непосредственную / тесную / прямую* связь с проблемами организациями

В выпускной квалификационной работе сформулирована проблема управления *цитата формулировки проблемы из работы слушателя.*

Положения работы (не) основаны *частично / полностью* на практическом опыте слушателя *в должности / в качестве / на позиции / по управлению / по организации.*

Выводы и результаты исследования, (не) структурированы и (не были) изложены с соблюдением формальной логики

Предложенное решение проблемы управления раскрыто и обосновано *полностью / частично / недостаточно*, принесло положительные результаты *для кого*, и (не) подтверждено *экономическими расчетами/ документами компании / письмом руководителя и т.п.*

Выпускная квалификационная работа (не) может быть допущена к защите т.к. *полностью / частично* (не) соответствует требованиям, предъявляемым к выпускным квалификационным работам МВА:

–*полностью / частично* (не) раскрыта сущность исследуемой проблемы управления;

–*полностью / частично* (не) обоснована актуальность и практическая значимость;

–работа (не была) выполнена на материалах конкретной компании;

–тема (не) раскрыта с использованием анализа фактических данных;

–(не) содержит самостоятельное решение проблем управления;

–(не) раскрывает *полностью / частично* процесс реализации и внедрения решений.

–процент оригинальности работы - ... .

**конкретная оценка не указывается**

Научный руководитель может дополнительно указать:

– возможности распространения этого опыта на другие организации

– характеристики процесса написания работы, например, о добросовестности, усердии, увлеченности слушателя, его активности.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

\_\_\_\_\_

подпись



## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### РЕЦЕНЗИЯ

**на выпускную квалификационную работу слушателя  
программы МВА Международной школы бизнеса (Института)  
Финансового университета при Правительстве РФ  
группы МВА-12 Петровой Светланы Ивановны  
на тему: «Совершенствование организационной культуры  
(на примере торгово-производственной организации ООО «Ритм»)»**

Поскольку культура становится определяющим фактором достижения долгосрочной эффективности организаций, необходимо, чтобы люди, на которых возлагается изучение или управление организационной культуры, умели определять ее ключевые измерения, были в состоянии разрабатывать стратегию изменения культуры и могли приступить к реализации самого процесса изменений. В этой связи выпускная квалификационная работа слушателя Петровой С.В., посвященная вопросам совершенствования корпоративной культуры компании ООО «Ритм», представляется достаточно актуальной.

Рецензируемая работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

В первой главе автором приводится понятие организационной культуры и рассматривается феноменологическую концепцию организационной культуры. Также подробно рассмотрены типологии культуры Ханди и Камерона – Куинни. В первой главе автор приходит к выводу о том, что организационная культура не только помогает повысить адаптивность организации к изменяющимся условиям, но и создает дополнительные мотивирующие стимулы для работников.

Во второй главе выпускной квалификационной работы Петрова С.И. проводится исследование существующей организационной культуры на торгово-

производственном предприятии ООО «Ритм». В ходе исследования автором выявлены не только положительные проявления духовной и материальной жизни организации, но и «проблемные зоны»: отсутствие единых ценностей у разных групп сотрудников, наличие групп с повышенной конфликтностью и др.

В третьей главе автором разрабатываются рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры и по разрешению сложившейся ситуации в организации. Приводится целая система мер: от обучения руководителей организации путем их участия в специализированных тренингах и семинарах до бонусных программ для сотрудников рабочих специальностей и организации корпоративных праздничных мероприятий. Все предложения автора подкреплены соответствующими финансово-математическими расчетами.

Работа не имеет существенных недостатков, однако следует отметить некоторые погрешности в оформлении (обозначения рисунков и таблиц, оформление ссылок на литературные источники и прочие несущественные погрешности оформительского характера). Указанные недостатки не влияют на общее положительное впечатление от работы.

Таким образом, выпускная квалификационная работа Петровой С.И. является законченным самостоятельным исследованием, имеющим несомненную практическую значимость, и заслуживает оценки «отлично».

МП

Рецензент

Должность, звание, степень и т.п.

подпись

ФИО

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

### Пример оформления слайдов презентации



МЕЖДУНАРОДНАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА ФИНАНСОВОГО УНИВЕРСИТЕТА

Аттестационная работа на тему:

**«Разработка стратегии расширения географии регионального присутствия ЗАО «Компания ТрансТелеКом» в интересах сохранения доли на рынке предоставления услуг связи»**

Работа выполнена слушателем группы МВД 3 Петровым И.В.



Научный руководитель: д.э.н. Кузнецов А.В.



### Характеристика ЗАО «Компания ТрансТелеКом»



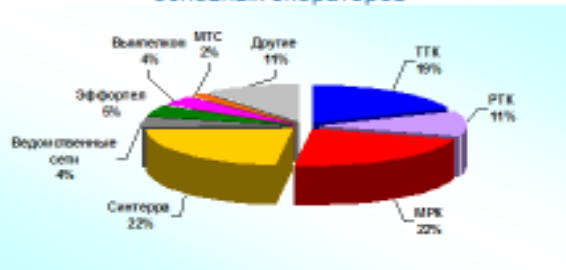


## Актуальность проблемы

Динамика доли ТТК в общей структуре магистральных сетей

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Общая протяженность магистральных оптических сетей, км	128 133	143 683	155 325	175 186	248 938	307 818
Протяженность сети ТТК, км	45 000	45 000	45 000	50 000	50 000	55 000
Доля ТТК в общей емкости	35,7%	31,3%	29,0%	28,5%	22,1%	17,9%

Протяженность магистральных оптических сетей основных операторов



- За последние 5 лет доля ТТК в общей протяженности магистральных волоконно-оптических линий связи снизилась с 36% до 18%
- Конкурентная обстановка на рынке аренды магистральных каналов связи сильно обострилась
- По направлениям, на которых появятся новые конкуренты, и где уже присутствует сеть ТТК, следует ожидать большего обострения ценовой конкуренции

## Сущность проблемы

Отсутствие должного внимания к необходимости строительства новых участков сети и установки магистральных узлов ТТК в новых городах делает невозможным сохранение компанией достигнутого на рынке положения в условиях, когда динамика ее доли в общей протяженности магистральных сетей уменьшается, конкуренты обладают существенными финансовыми и административными ресурсами, а ценовая конкуренция в регионах присутствия компании ТТК возрастает

## Исследовательская гипотеза и цель исследования

---

### Исследовательская гипотеза

Через выход только в привлекательные регионы и занятие в данных регионах доминирующего положения, компания сможет удержать лидирующую долю рынка в пятилетнем горизонте стратегического планирования

### Цель исследования

Убедиться в правильности выбранного стратегического замысла, определить степень его эффективности и разработать стратегию компании ТрансТелеКом по развитию собственной магистральной оптической сети в новых регионах с целью обеспечения устойчивых позиций компании на российском рынке телекоммуникаций



## ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

### Титульный лист



ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Директор МШБ (Института)  
Финансового университета  
при Правительстве РФ

\_\_\_\_\_ С.Д. Юшкова  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

### ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему: « \_\_\_\_\_ (на примере ..... ) »

Слушатель: \_\_\_\_\_ Ф.И.О. \_\_\_\_\_

(ПОДПИСЬ)

Руководитель: ученая степень, ученое звание, Ф.И.О.

(ПОДПИСЬ)

Москва – 20\_\_ г.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3

### ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1 ПРОЕКТ ЕДИНОГО ПЛАТЕЖНОГО ПРОСТРАНСТВА ЗОНЫ ЕВРО (SEPA): СОЗДАНИЕ И АКТУАЛЬНОСТЬ ВРЕМЕННОГО ПЕРИОДА.....	13
1.1 Проект SEPA: основания к созданию, этапы формирования .....	13
1.2 Основные участники и используемые платежные инструменты в SEPA.....	28
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА ЕДИНОГО ПЛАТЕЖНОГО ПРОСТРАНСТВА ЗОНЫ ЕВРО (SEPA).....	52
2.1 Текущие проблемы реализации проекта.....	52
2.2 Надзорные механизмы со стороны Европейского центрального банка.....	68
2.3 Анализ проблем в области ценообразования и единой инфраструктуры....	81
ГЛАВА 3 НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПЛАТЕЖНЫХ ИНСТРУМЕНТОВ В ЦЕЛЯХ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ВОЗМОЖНОСТИ ИНТЕГРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ.....	106
3.1 Современное состояние российского рынка платежных услуг .....	106
3.2 Стандартизация форматов платежных сообщений .....	116
3.3 Унификация тарифов и комиссионных вознаграждений за платежные услуги....	124
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	152
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	157
ПРИЛОЖЕНИЕ А Нормативно-правовые акты, регламентирующие надзорную деятельность ЕЦБ и НЦБ.....	175
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Значения показателей, используемых в модели оценки влияния размера ставки межбанковской комиссии на доходы банков в разрезе стран Европы.....	177

## ПРИЛОЖЕНИЕ И

### **Примеры библиографических записей документов в списке литературы<sup>4</sup>**

(Библиографические записи оформляются в соответствии с требованиями ГОСТ 7.1 и ГОСТ 7.80)

#### Нормативные правовые акты

1 Федеральный закон от 06.12.2011 N 402-ФЗ (ред. от 31.12.2017) «О бухгалтерском учете» // СПС КонсультантПлюс.

#### Стандарты

2 ГОСТ Р 7.0.53-2007 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Издания. Международный стандартный книжный номер. Использование и издательское оформление. - М.: Стандартинформ, 2007. - 5 с.

#### Книги

3 Борозда, И.В. Лечение сочетанных повреждений таза / И.В.Борозда, Н.И.Воронин, А.В.Бушманов. - Владивосток: Дальнаука, 2009. - 195 с.

4 Гайдаенко, Т.А. Маркетинговое управление: принципы управленческих решений и российская практика / Т.А.Гайдаенко. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Эксмо : МИРБИС, 2008. - 508 с.

5 Лермонтов, М.Ю. Собрание сочинений: в 4 т. / Михаил Юрьевич Лермонтов; [коммент. И.Андроникова]. - М.: Терра-Кн. клуб, 2009. - 4 т.

6 Маркетинговые исследования в строительстве: учебное пособие для студентов специальности "Менеджмент организаций" / О.В.Михненко, И.З.Коготкова, Е.В.Генкин, Г.Я.Сороко. - М.: Государственный университет управления, 2005. - 59 с.

---

<sup>4</sup> ГОСТ Р 7.0.11-2011 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Диссертация и автореферат диссертации. Структура и правила оформления. – М.: Стандартинформ, 2012. – 10 с.

7 Соколов, А.Н. Гражданское общество: проблемы формирования и развития (философский и юридический аспекты): монография / А.Н.Соколов, К.С.Сердобинцев; под общ. ред. В.М.Бочарова. - Калининград: Калининградский ЮИ МВД России, 2009. - 218 с.

8 Сычев, М.С. История Астраханского казачьего войска: учебное пособие / М.С.Сычев. Астрахань: Волга, 2009. - 231 с.

9 Управление бизнесом: сборник статей. - Нижний Новгород: Изд-во Нижегородского университета, 2009. - 243 с.

#### Депонированные научные работы

10 Разумовский, В.А. Управление маркетинговыми исследованиями в регионе / В.А.Разумовский, Д.А.Андреев. - М., 2002. - 210 с. - Деп. в ИНИОН Рос. акад. наук 15.02.02, N 139876.

#### Диссертации

11 Лагкуева, И.В. Особенности регулирования труда творческих работников театров: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.05 / Лагкуева Ирина Владимировна. - М., 2009. - 168 с.

12 Покровский А.В. Устранимые особенности решений эллиптических уравнений: дис. ... д-ра физ.мат. наук: 01.01.01 / Покровский Андрей Владимирович. - М., 2008. - 178 с.

#### Авторефераты диссертаций

13 Лукина, В.А. Творческая история "Записок охотника" И.С.Тургенева: автореф. дис. ... канд. филол. наук: 10.01.01 / Лукина Валентина Александровна. - СПб., 2006. - 26 с.

14 Сиротко, В.В. Медико-социальные аспекты городского травматизма в современных условиях: автореф. дис. ... канд. мед. наук: 14.00.33 / Сиротко Владимир Викторович. - М., 2006. - 17 с.

## Отчеты о научно-исследовательской работе

15 Методология и методы изучения военно-профессиональной направленности подростков: отчет о НИР / Загорюев А.Л. - Екатеринбург: Уральский институт практической психологии, 2008. - 102 с.

## Статьи

16 Берестова, Т.Ф. Поисковые инструменты библиотеки / Т.Ф.Берестова // Библиография. - 2006. N 6. - С.19.

17 Кригер, И. Бумага терпит / И.Кригер // Новая газета. - 2009. - 1 июля.

## Электронные ресурсы

18 Насырова, Г.А. Модели государственного регулирования страховой деятельности [Электронный ресурс] / Г.А. Насырова // Вестник Финансовой академии. - 2003. - N 4. - Режим доступа: [http://vestnik.fa.ru/4\(28\)2003/4.html](http://vestnik.fa.ru/4(28)2003/4.html).

Художественная энциклопедия зарубежного классического искусства [Электронный ресурс]. М.: Большая Рос. энцикл., 1996. - 1 электрон, опт. диск (CD-ROM).

19 Статистический бюллетень Банка России//Центральный банк Российской Федерации. 2018. URL:<http://www.cbr.ru/publ/?Prt=nadzor>

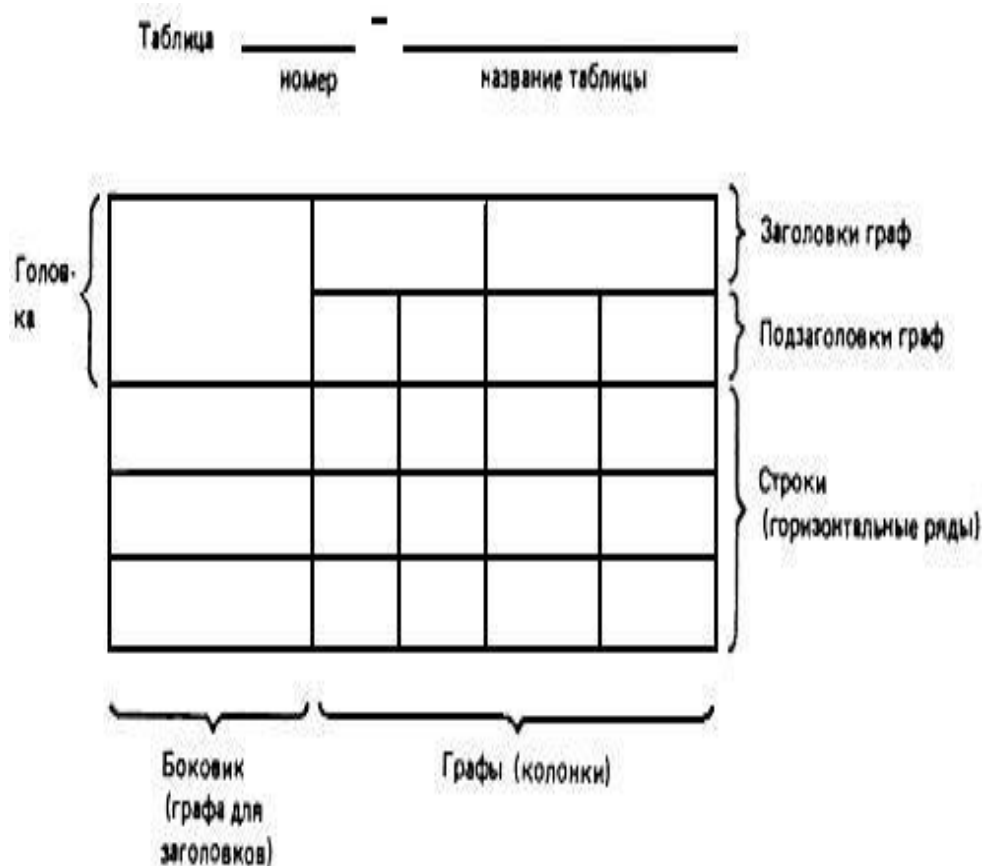


## ПРИЛОЖЕНИЕ К

### Построение таблиц<sup>5</sup>

Таблицы применяют для лучшей наглядности и удобства сравнения показателей. Название таблицы, при его наличии, должно отражать ее содержание, быть точным, кратким. Название следует помещать над таблицей. При переносе части таблицы на ту же или другие страницы название помещают только над первой частью таблицы.

Цифровой материал, как правило, оформляют в виде таблиц в соответствии с рисунком 1.



Источник: ГОСТ 2.105-95: Единая система конструкторской документации.

Общие требования к текстовым документам. – М.: Стандартинформ, 2005.

Рисунок 1 – Схема построения таблиц

<sup>5</sup> ГОСТ 2.105-95: Единая система конструкторской документации. Общие требования к текстовым документам. – М.: Стандартинформ, 2005. – 7 с.

Таблицы, за исключением таблиц приложений, следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией.

Таблицы каждого приложения обозначают отдельной нумерацией арабскими цифрами с добавлением перед цифрой обозначения приложения. Если в документе одна таблица, она должна быть обозначена "Таблица 1" или "Таблица В.1", если она приведена в приложении В.

Допускается нумеровать таблицы в пределах раздела. В этом случае номер таблицы состоит из номера раздела и порядкового номера таблицы, разделенных точкой.

На все таблицы документа должны быть приведены ссылки в тексте документа, при ссылке следует писать слово "таблица" с указанием ее номера.

Заголовки граф и строк таблицы следует писать с прописной буквы, а подзаголовки граф - со строчной буквы, если они составляют одно предложение с заголовком, или с прописной буквы, если они имеют самостоятельное значение. В конце заголовков и подзаголовков таблиц точки не ставят. Заголовки и подзаголовки граф указывают в единственном числе.

Таблицы слева, справа и снизу, как правило, ограничивают линиями.

Разделять заголовки и подзаголовки боковика и граф диагональными линиями не допускается.

Горизонтальные и вертикальные линии, разграничивающие строки таблицы, допускается не проводить, если их отсутствие не затрудняет пользование таблицей.

Заголовки граф, как правило, записывают параллельно строкам таблицы. При необходимости допускается перпендикулярное расположение заголовков граф.

Высота строк таблицы должна быть не менее 8 мм.

Таблицу, в зависимости от ее размера, помещают под текстом, в котором впервые дана ссылка на нее, или на следующей странице, а при необходимости, в приложении к документу.

Допускается помещать таблицу вдоль длинной стороны листа документа.

Если строки или графы таблицы выходят за формат страницы, ее делят на части, помещая одну часть под другой или рядом, при этом в каждой части таблицы повторяют ее головку и боковик. При делении таблицы на части допускается ее

головку или боковик заменять соответственно номером граф и строк. При этом нумеруют арабскими цифрами графы и (или) строки первой части таблицы.

Слово "Таблица" указывают один раз слева над первой частью таблицы, над другими частями пишут слова "Продолжение таблицы" с указанием номера (обозначения) таблицы в соответствии с рисунком 2. При подготовке текстовых документов с использованием программных средств надпись: "Продолжение таблицы" допускается не указывать.

Таблица ...

В миллиметрах

Номинальный диаметр резьбы болта, винта, шпильки	Внутренний диаметр шайбы	Толщина шайбы					
		легкой		нормальной		тяжелой	
		<i>a</i>	<i>b</i>	<i>a</i>	<i>b</i>	<i>a</i>	<i>b</i>
2,0	2,1	0,5	0,8	0,5	0,5	—	—
2,5	2,6	0,6	0,8	0,6	0,6	—	—
3,0	3,1	0,8	1,0	0,8	0,8	1,0	1,2

Продолжение таблицы ...

В миллиметрах

Номинальный диаметр резьбы болта, винта, шпильки	Внутренний диаметр шайбы	Толщина шайбы					
		легкой		нормальной		тяжелой	
		<i>a</i>	<i>b</i>	<i>a</i>	<i>b</i>	<i>a</i>	<i>b</i>
4,0	4,1	1,0	1,2	1,0	1,2	1,2	1,6
...	...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...	...
42,0	42,5	—	—	9,0	9,0	—	—

Источник: ГОСТ 2.105-95: Единая система конструкторской документации.

Общие требования к текстовым документам. – М.: Стандартинформ, 2005.

Рисунок 2 - Пример построения таблицы

Примечание - Здесь (и далее) таблицы приведены условно для иллюстрации соответствующих требований настоящего стандарта.

Если в конце страницы таблица прерывается и ее продолжение будет на следующей странице, в первой части таблицы нижнюю горизонтальную линию, ограничивающую таблицу, допускается не проводить.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Л

### Пример оформления таблицы

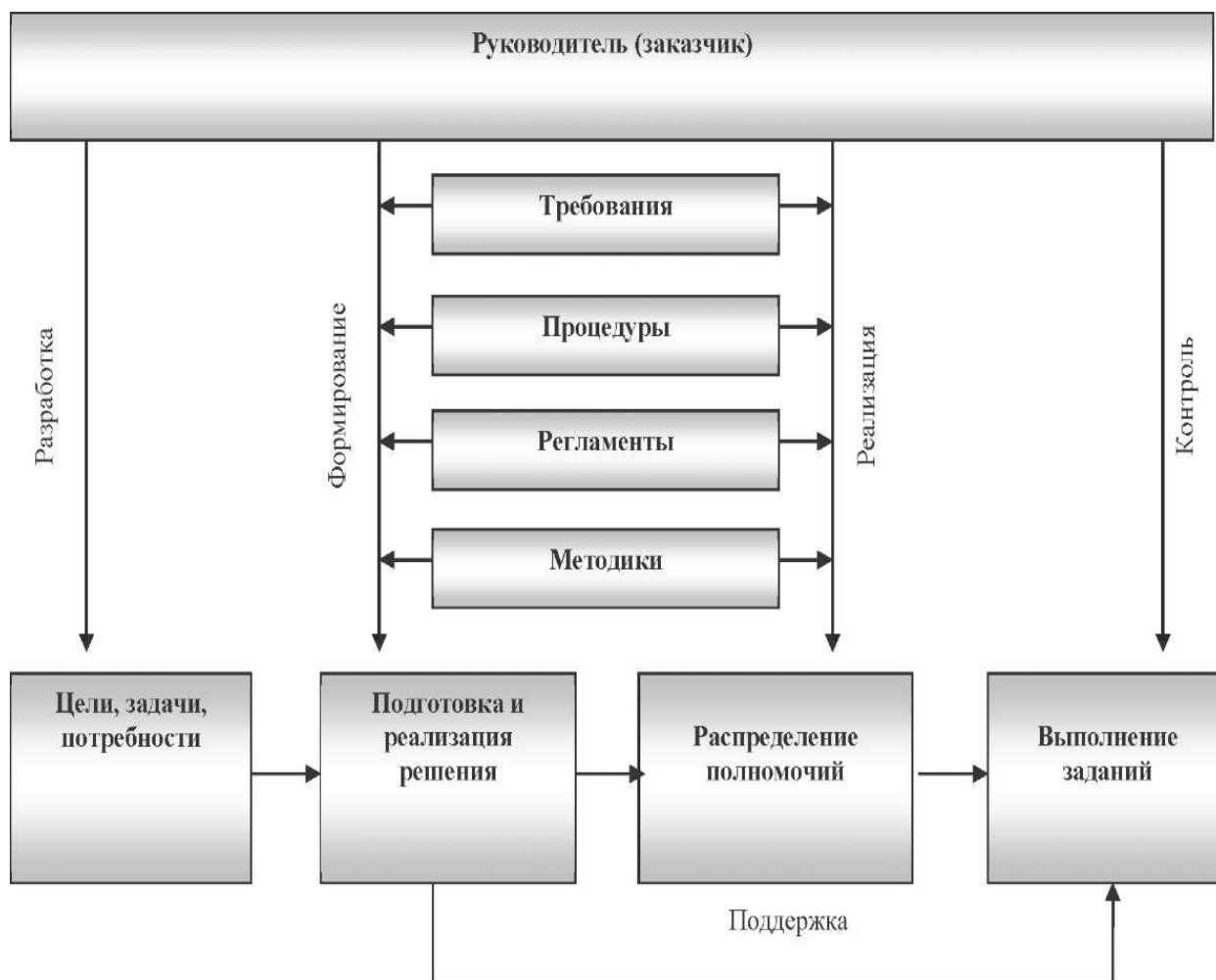
Таблица 2.1 - Основные финансово - экономические показатели деятельности ООО «Старт» за 2014-2015 г.г.

№/п.п.	Показатели	Ед. изм.	2014г.	2015г.	Темп роста %
1	Выручка	тыс.руб.	12205,3	14046,2	116,1
2	Численность работающих:	чел.	10	10	0
3	Среднегодовая выработка:				
	- одного руководителя;	тыс.руб.	718,9	781,4	108,7
	- одного сотрудника	тыс.руб.	939,8	1004,4	106,9
4	Фонд заработной платы:	тыс.руб.	3327,9	3773,8	113,4
	- в том числе сотрудников	тыс.руб.	2388,4	2724,0	114,0
5	Среднегодовая заработная плата:				
	- одного руководителя	тыс.руб.	195,6	209,5	107,1
	- одного сотрудника	тыс.руб.	183,7	194,4	105,8
6	Себестоимость	тыс.руб.	9861,2	11434,3	116,0
7	Прибыль	тыс.руб.	2343,1	2612,7	111,5
8	Рентабельность	%	23,8	22,8	-1,0
9	Рентабельность продаж	%	19,2	18,6	-0,6

Источник: составлено автором на основе данных Банк России [1]

## ПРИЛОЖЕНИЕ М

### Пример оформления рисунка



Источник: составлено автором на основе данных Банка России [1]

Рисунок 3 - Механизм реализации решений в стратегическом управлении

## ПРИЛОЖЕНИЕ Н

### Изложение текста документов – построение формул<sup>6</sup>

В формулах в качестве символов следует применять обозначения, установленные соответствующими государственными стандартами. Пояснения символов и числовых коэффициентов, входящих в формулу, если они не пояснены ранее в тексте, должны быть приведены непосредственно под формулой. Пояснения каждого символа следует давать с новой строки в той последовательности, в которой символы приведены в формуле. Первая строка пояснения должна начинаться со слова "где" без двоеточия после него.

Пример - Плотность каждого образца вычисляют по формуле

$$p = \frac{m}{v}, \quad (1)$$

где  $m$  - масса образца;

$v$  - объем образца.

Формулы, следующие одна за другой и не разделенные текстом, разделяют запятой.

Переносить формулы на следующую строку допускается только на знаках выполняемых операций, причем знак в начале следующей строки повторяют. При переносе формулы на знаке умножения применяют знак "×".

В документах, издаваемых нетипографским способом, формулы могут быть выполнены машинописным, машинным способами или чертежным шрифтом высотой не менее 2,5 мм. Применение машинописных и рукописных символов в одной формуле не допускается.

---

<sup>6</sup> ГОСТ 2.105-95: Единая система конструкторской документации. Общие требования к текстовым документам. – М.: Стандартинформ, 2005. – 6 с.

Формулы, за исключением формул, помещаемых в приложении, должны нумероваться сквозной нумерацией арабскими цифрами, которые записывают на уровне формулы справа в круглых скобках. Одну формулу обозначают - (1).

Ссылки в тексте на порядковые номера формул дают в скобках, например, ... в формуле (1).

Формулы, помещаемые в приложениях, должны нумероваться отдельной нумерацией арабскими цифрами в пределах каждого приложения с добавлением перед каждой цифрой обозначения приложения, например формула (В.1).

Допускается нумерация формул в пределах раздела. В этом случае номер формулы состоит из номера раздела и порядкового номера формулы, разделенных точкой, например (3.1).

## ПРИЛОЖЕНИЕ О

Таблица Л-1 Примерный план-график подготовки и защиты выпускной квалификационной работы

№ п. п.	Действие	Сроки
1.	Установочный семинар	Не менее, чем за 5 месяцев до защиты ВКР
2.	Зачетное задание – формулирование проблемы управления	Не позднее 5 дней после установочного семинара
3.	Подача заявления на выбор темы и научного руководителя (приложение № Б)	Не позднее 15 дней после установочного семинара
4.	Утверждение (корректировка по необходимости) задания или плана работы (приложение № В)	Не позднее 1 месяца после установочного семинара
5.	Написание работы	Не менее 4-х месяцев
6.	Завершение и предварительная оценка	За 5 дней до предварительной защиты
7.	Заполнение оценочного листа	За 2 дня до предварительной защиты
8.	Предварительная защита	За 20-30 дней до защиты ВКР
9.	Составление протокола предварительной защиты	В течение 3-х дней после предварительной защиты
10.	Устранение замечаний	В течение 10 дней после предварительной защиты
11.	Написание отзыва	Не позднее 15 дней до защиты ВКР
12.	Сдача полного комплекта материалов	Не позднее 5 дней до защиты ВКР
13.	Защита ВКР	Через 20-30 дней после предварительной защиты



## ПРИЛОЖЕНИЕ П

### Регламент и структура защиты выпускной квалификационной работы

Выступление слушателя не должно превышать 7-10 минут.

Для защиты необходимо приготовить мультимедийную презентацию (5 – 7 слайдов), иллюстрирующую основные вопросы выступления.

Обязательна распечатка презентации доклада для членов Итоговой аттестационной комиссии (4 экземпляра).

Рекомендуемая структура презентации ВКР:

1. Цель работы, актуальность для слушателя и организации;
2. Описание компании;
3. Описание ситуации, из которой следует постановка проблемы;
4. Формулировка проблемы управления;
5. Возможные варианты решения;
6. Обоснования выбора данного решения (из нескольких альтернатив);
7. Программа (план) действия по реализации решения;
8. Проблемы, трудности и анализ внедрения;
9. Результаты, эффективность, отзыв о практической пользе;
10. Выводы по степени достижения цели исследования и результатам работы.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Р

### Оценка выпускной квалификационной работы на предварительной защите

Слушатель \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ гр. \_\_\_\_\_

Тема  
работы \_\_\_\_\_

№	Критерии оценки	Максимум (не более баллов)	Оценка баллов	
	Обоснование актуальности и практической значимости	5		
	Раскрытие сущности исследуемой проблемы управления и её самостоятельное решение	25		
	Защита и аргументация своего решения	20		
	Освещение проблемы реализации и внедрение в практику	15		
	Раскрытие темы обеспечено анализом фактических данных и финансово-экономическим анализом организации	15		
	Качество презентации и подготовки ВКР	20		

К защите допускаются работы, набравшие 70 баллов и более

## ПРИЛОЖЕНИЕ С

### Оценка выпускной квалификационной работы на защите

Ф.И. О.	Содержание работы (максимум 40 баллов)	Качество оформления работы (максимум 10 баллов)	Качество и содержание презентации	Ответы на вопросы (максимум 30 баллов)	Свобода владения материалом (максимум 10 баллов)	ИТОГ О,	ИТОГ О, оценка

			<i>(максимум 10 баллов)</i>				
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
7.							

От 86 до 100 баллов - отлично;

От 70 до 85 баллов - хорошо;

От 50 до 69 баллов - удовлетворительно;

Менее 50 - неудовлетворительно.