

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

---

Алтайский филиал

Центр «Бизнес-школа»

«СОГЛАСОВАНО»

Директор, НО «Алтайский фонд  
МСП»

Татаринцев С.Е.

«УТВЕРЖДАЮ»

Директор Алтайского филиала РАНХиГС

Панарин И.А.

\_\_\_\_\_  
(подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_ г.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
повышения квалификации**

**«Управление бизнесом в условиях экономической нестабильности»**

Барнаул, 2026

Разработчик

канд.экон.наук, доцент кафедры экономики  
и финансов Алтайского филиала РАНХиГС

\_\_\_\_\_

*(подпись)*

Д.В. Рожкова

Руководитель программы

канд.экон.наук, доцент кафедры экономики  
и финансов Алтайского филиала РАНХиГС

\_\_\_\_\_

*(подпись)*

Д.В. Рожкова

Разработчик-работодатель

НО «Алтайский фонд МСП», директор

\_\_\_\_\_

*(подпись)*

С.Е. Татаринцев

Программа повышения квалификации рассмотрена на заседании ученого/методического совета Алтайского филиала РАНХиГС и рекомендована к реализации, протокол № 7 от «25» марта 2026 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

	Стр.
1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ	4
1.1. Цель реализации программы	4
1.2. Нормативные правовые акты	4
1.3. Планируемые результаты обучения	5
1.4. Категория слушателей	6
1.5. Формы и технологии обучения	7
1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий	7
1.7. Документ о квалификации	7
2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ	8
2.1. Календарный учебный график	8
2.2. Учебный план	8
2.3. Содержание программы по модулям	12
3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ	13
3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы	13
3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы	14
4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ	18
5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ	26
Приложение 1. Сведения о преподавательском составе и ведущих специалистах (кадровая справка)	27
Приложение 2. Внутренняя рецензия на дополнительную профессиональную программу повышения квалификации	33
Приложение 3. Внешняя рецензия на дополнительную профессиональную программу повышения квалификации	34

# 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

## 1.1. Цель и задачи реализации программы

**Целью реализации программы** является повышение образовательного уровня, финансовой и правовой культур предпринимателей Алтайского края в рамках реализации «Губернаторской программы подготовки профессиональных кадров для сферы малого и среднего предпринимательства Алтайского края» с целью адаптации региональных субъектов малого и среднего предпринимательства к изменениям внешней среды и повышения экономической эффективности их деятельности

### **Задачи реализации программы:**

- актуализация и систематизация знаний предпринимателей по вопросам управления финансами, налогообложения и инвестиционного анализа;
- формирование у слушателей комплекса правовых компетенций в сфере договорной работы, трудового, налогового и административного законодательства;
- разработка и внедрение в образовательный процесс модулей, направленных на адаптацию бизнес-моделей субъектов МСП к изменениям внешней среды;
- создание условий для применения полученных знаний на практике через решение кейсов, деловые игры и разработку индивидуальных проектов;
- формирование устойчивых сетевых связей и механизмов обмена опытом между участниками программы.

## 1.2. Нормативные правовые акты

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Управление бизнесом в условиях экономической нестабильности» разработана на основе следующих документов:

1. Федеральный закон от 29 декабря 2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
2. Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 24.03.2025 №266 «Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;
3. Приказ Министерства науки и высшего образования РФ от 12.08.2020 г. № 954 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика»;
4. Профессиональный стандарт «Бизнес-аналитик», утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 22 ноября 2023 года №821н;
5. Постановление Минтруда России от 21 августа 1998 №37 (ред. от 27 марта 2018) «Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих»;

6. Устав федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»;

7. Приказ РАНХиГС от 13 января 2026 г. №02–00010/001 «Об утверждении Правил приема на обучение по дополнительным профессиональным программам в Академию»;

8. Приказ РАНХиГС от 13 января 2026 г. №02-00009/001 «Об утверждении положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в Академии».

9. Приказ РАНХиГС от 02 декабря 2025 г. №02–02669/001 «Об утверждении порядка разработки и утверждения в Академии дополнительных профессиональных программ – программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки».

### 1.3. Планируемые результаты обучения

Выпускник дополнительной профессиональной программы повышения квалификации в соответствии с задачами профессиональной деятельности и целью образовательной программы должен обладать следующими основными профессиональными компетенциями (Таблица 1).

Таблица 1

#### Перечень профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации и профессиональных компетенций, планируемых к освоению (результаты обучения)

Виды деятельности	Общепрофессиональные/профессиональные компетенции ОПК, ПК или трудовые функции (ПСК и СК) (формируются и (или) совершенствуются)	Практический опыт	Знания	Умения
1	2	3	4	5
Организационно-управленческий вид деятельности <sup>1</sup>	УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	распределяет роли и задачи в новой команде, фиксирует и доводит до исполнения групповые решения;	знает принципы эффективной коммуникации в группе, стадии развития команды, способы разрешения конфликтов;	умеет определять собственную командную роль и адаптировать поведение под задачи группы, распределять обязанности с учётом сильных сторон участников, организовывать обратную связь в

<sup>1</sup> Приказ Министерства науки и высшего образования РФ от 12.08.2020 г. № 954 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика»

				команде без перехода к конфликту.
	ОПК-4. Способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности	выбирает экономически эффективный вариант управленческого решения, оформлять управленческое решение как краткую служебную записку с разделом «Экономическое и маркетинговое обоснование»;	знает принципы бюджетирования, критерии выбора между альтернативами, виды управленческих и маркетинговых решений и их финансовые последствия;	умеет рассчитывать финансовый эффект от управленческого решения, сравнивать не менее двух вариантов по экономическим и маркетинговым критериям, выявлять неявные затраты.
Деятельность по выявлению бизнес-проблем, выяснению потребностей заинтересованных сторон, обоснованию решений и обеспечению проведения изменений в организации <sup>2</sup>	В/01.5 Разработка требований к выбранному решению и управление ими	верифицирует и валидирует требования к решению;	знает инструменты, техники анализа предметной области, включая техники работы с требованиями, заинтересованным и сторонами, справочно-правовые системы;	умеет оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами, анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами.
	В/04.5 Завершение и оценка успешности проведенных в организации изменений	анализирует и оценивает эффективность реализованного решения, анализирует и разрабатывает пути адаптации организации к использованию нового решения;	знает методы и техники определения показателей оценки текущего или желаемого состояния организации, теорию управления рисками;	умеет выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски, разрабатывать комплекс мероприятий по управлению ими, проводить изменения в соответствии с выбранным решением, производить анализ деятельности организации.

#### 1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются лица, имеющие высшее образование и/или среднее профессиональное образование или находящиеся в процессе его получения, а также являющиеся руководителями или специалистами субъекта малого и среднего предпринимательства, зарегистрированного в Алтайском крае и включенного в «Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства»

<sup>2</sup> Профессиональный стандарт «Бизнес-аналитик», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 22 ноября 2023 года №821н

Категория слушателей – владельцы малого и среднего бизнеса, специалисты планово-экономических отделов, экономисты, бухгалтеры, менеджеры проектов и все те, кто стремится улучшить финансовые показатели субъектов малого и среднего предпринимательства Алтайского края.

### **1.5. Формы и технологии обучения**

Форма обучения по программе повышения квалификации – очная с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

### **1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий**

Срок освоения программы – 72 академических часа, в т.ч. 48 часов контактной работы (занятия лекционного и практического типов), 22 часа самостоятельной работы и 2 часа итоговой аттестации.

Период обучения: 3 недели.

Режим занятий: обучение осуществляется еженедельно три дня в неделю в период с 15.00 до 19.50.

### **1.7. Документ о квалификации**

При условии полного выполнения учебного плана и успешного прохождения итоговой аттестации программы повышения квалификации выдается Удостоверение Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации о повышении квалификации в виде электронного документа в соответствии с приказом ФГБОУ РАНХиГС от 25.03.2022 № 02-297 «Об утверждении положения об электронных документах о квалификации».

## 2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

### 2.1. Календарный учебный график

Календарный учебный график составлен с помощью условных обозначений:

УЗ – учебные занятия;

ТКУ – текущий контроль успеваемости;

СР ЭО – самостоятельная работа с применением электронного обучения;

ИА ЭО – итоговая аттестация с применением электронного обучения.

*Таблица 2*

### Календарный учебный график

Период обучения (недели)		
1 неделя	2 неделя	3 неделя
УЗ	УЗ	УЗ
ТКУ	ТКУ	ТКУ
СР ЭО	СР ЭО	СР ЭО, ИА ЭО

### 2.2. Учебный план

Таблица 3

## Учебный план

№п/п	Наименование модуля, дисциплины	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий), час.					Самостоятельная работа (в т.ч. электронное обучение (ЭО), час	Текущий контроль успеваемости <sup>3</sup>	Промежуточная аттестация (форма/час)	Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции
			Всего	В том числе					Всего	В том числе								
				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские/лабораторные) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации			Лекции/ в интерактивной форме	Практические (семинарские/лабораторные) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации					
1.	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
<b>1.</b>	<b>Финансовый менеджмент и налоговая политика в условиях экономической нестабильности</b>	<b>24</b>	<b>18</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>6</b>	<b>ТЗ</b>	-	-	В/01.5 В/04.5 ОПК-4
<b>1.1.</b>	Макроэкономические факторы нестабильности и их влияние на развитие бизнеса	4	2	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	ТЗ	-	-	В/01.5 В/04.5
<b>1.2.</b>	Трансформация бизнес-моделей в условиях замедления экономического роста	4	2	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	2	ТЗ	-	-	В/04.5 ОПК-4
<b>1.3.</b>	Маржинальный анализ в системе финансового управления	4	4	-	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	ТЗ	-	-	В/01.5 В/04.5 ОПК-4
<b>1.4.</b>	Финансовое моделирование операционной деятельности	4	4	-	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	ТЗ	-	-	В/01.5 В/04.5 ОПК-4
<b>1.5.</b>	Изменения в налоговом законодательстве	8	6	2	4	-	-	-	-	-	-	-	-	2	ТЗ	-	-	В/01.5 В/04.5 ОПК-4

<sup>3</sup> ТЗ – типовое задание

1.	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
<b>2.</b>	<b>Правовое обеспечение экономической безопасности и защита активов</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>4</b>	<b>ТЗ</b>	-	-	В/01.5 В/04.5
<b>2.1.</b>	Договорная работа в условиях экономической нестабильности	2	2	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	ТЗ	-	-	В/01.5
<b>2.2.</b>	Современное банкротство: риски собственников и возможности для оздоровления бизнеса	4	2	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	2	ТЗ	-	-	В/04.5
<b>2.3.</b>	Управление трудовыми ресурсами в условиях кризиса	4	2	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	2	ТЗ	-	-	В/04.5
<b>3.</b>	<b>Маркетинговые стратегии и управление сбытом в условиях падения потребительского спроса</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>6</b>	<b>ТЗ</b>	-	-	<b>В/01.5</b> <b>ОПК-4</b>
<b>3.1.</b>	Трансформация потребительского поведения и маркетинговые коммуникации	4	2	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	2	ТЗ	-	-	В/01.5
<b>3.2.</b>	Разработка антикризисной маркетинговой стратегии	4	2	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	2	ТЗ	-	-	ОПК-4
<b>3.3.</b>	Инструменты цифрового маркетинга в условиях ограниченных бюджетов	6	4	2	2	-	-	-	-	-	-	-	-	2	ТЗ	-	-	ОПК-4
<b>4.</b>	<b>Организационное поведение и лидерство в условиях неопределенности</b>	<b>18</b>	<b>12</b>	-	<b>12</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>6</b>	<b>ТЗ</b>	-	-	<b>УК-3</b>
<b>4.1.</b>	Антикризисные коммуникации с персоналом	6	4	-	4	-	-	-	-	-	-	-	-	2	ТЗ	-	-	УК-3
<b>4.2.</b>	Психология управления в стрессовых условиях	6	4	-	4	-	-	-	-	-	-	-	-	2	ТЗ	-	-	УК-3
<b>4.3.</b>	Трансформационное лидерство и принятие решений	6	4	-	4	-	-	-	-	-	-	-	-	2	ТЗ	-	-	УК-3

1.	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
<b>5.</b>	<b>Бизнес-игры</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	-	<b>4</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>УК-3</b>
																		<b>ОПК-4</b>
	Итого:	70	48	8	40	-	-	-	-	-	-	-	-	22	-	-	-	-
	Итоговая аттестация	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2 (Т) <sup>4</sup>	В/01.5 В/04.5
	<b>Всего:</b>	<b>72</b>	<b>48</b>	<b>8</b>	<b>40</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>22</b>	-	-	<b>2</b>	-

---

<sup>4</sup> Зачет в форме тестирования

### 2.3. Содержание программы по модулям

Содержание программы выстроено с учетом современного развития образования и науки, техники, культуры, а также перспектив их развития (Таблица 4).

Таблица 4

#### Содержание программы по модулям

Номер модуля и его наименование	Содержание модуля
Модуль 1. Финансовый менеджмент и налоговая политика в условиях экономической нестабильности	<p>1.1. Макроэкономические факторы нестабильности и их влияние на развитие бизнеса (Инфляционные процессы, валютные риски и трансформация цепочек создания стоимости);</p> <p>1.2. Трансформация бизнес-моделей в условиях замедления экономического роста (Методология сценарного планирования. Инструменты оценки «запаса прочности» бизнес-модели);</p> <p>1.3. Маржинальный анализ в системе финансового управления (Экспресс-диагностика финансового состояния. СVP-анализ (анализ безубыточности) в условиях изменения спроса);</p> <p>1.4. Финансовое моделирование операционной деятельности. (Механизмы предотвращения кассовых разрывов. Реструктуризация дебиторской задолженности: правовые и экономические аспекты. Оптимизация кредиторской задолженности во взаимоотношениях с контрагентами);</p> <p>1.5. Изменения в налоговом законодательстве. (Анализ применимости налоговых льгот и преференций. Оценка налоговых рисков (дробление бизнеса, трансфертное ценообразование). Критерии оптимального выбора системы налогообложения).</p>
Модуль 2. Правовое обеспечение экономической безопасности и защита активов	<p>2.1. Договорная работа в условиях экономической нестабильности. (Юридическая техника включения форс-мажорных оговорок. Порядок изменения и расторжения договоров в судебном и внесудебном порядке);</p> <p>2.2. Управление трудовыми ресурсами в условиях кризиса. (Процедуры сокращения численности и оптимизации фонда оплаты труда. Оформление простоя. Правовые аспекты дистанционной занятости);</p> <p>2.3. Современное банкротство: риски собственников и возможности для оздоровления бизнеса. (Признаки фиктивного и преднамеренного банкротства. Механизмы структурирования активов (корпоративных и личных) для минимизации рисков).</p>

Номер модуля и его наименование	Содержание модуля
Модуль 3. Маркетинговые стратегии и управление сбытом в условиях падения потребительского спроса	<p>3.1. Трансформация потребительского поведения и маркетинговые коммуникации. (Анализ изменений в структуре спроса. Концепция ценностно-ориентированного маркетинга);</p> <p>3.2. Разработка антикризисной маркетинговой стратегии. (Управление клиентским опытом и удержание потребителей. Выведение на рынок товаров-субститутов и продуктов эконом-сегмента);</p> <p>3.3. Инструменты цифрового маркетинга в условиях ограниченных бюджетов. (Партизанский маркетинг и управление репутацией в digital-среде).</p>
Модуль 4. Организационное поведение и лидерство в условиях неопределенности	<p>4.1. Антикризисные коммуникации с персоналом. (Принципы информирования коллектива для предотвращения социальной напряженности и сохранения кадрового ядра);</p> <p>4.2. Психология управления в стрессовых условиях. (Методы поддержания работоспособности команды. Профилактика профессионального выгорания (синдрома хронической усталости) у руководителей и сотрудников);</p> <p>4.3. Трансформационное лидерство и принятие решений. (Развитие эмоционального интеллекта и адаптивности. Методология принятия решений в условиях высокой степени неопределенности и дефицита времени).</p>
Модуль 5. Бизнес-игры	Участие в деловой игре-симуляции «Захват рынка» или «Денежный поток» (на выбор слушателя)

### **3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ**

#### **3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы**

Алтайский филиал РАНХиГС имеет комплексное современное материально-техническое оснащение, призванное поддерживать разные форматы обучения и позволяющее кардинально трансформировать учебный процесс, выходя далеко за пределы традиционной лекционной модели. Филиал располагает учебными аудиториями для проведения занятий лекционного типа, лабораторных и практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещениями для самостоятельной работы студентов, а также специализированными помещениями, такими как электронный зал для самостоятельной работы, электронный зал для научно-исследовательской работы, компьютерный класс.

Алтайский филиал РАНХиГС обеспечивает свободный доступ каждого слушателя к средствам информационных и коммуникационных технологий.

Оснащение учебных аудиторий и иных помещений в Алтайском филиале РАНХиГС представлено современными технологиями и оборудованием, включая интерактивные панели и доски, системы видеоконференцсвязи, звуковое оборудование и высокоскоростной Wi-Fi, проекторы или ЖК-панели, а также удобную и эргономичную мебель. Все учебные аудитории оснащены компьютерным оборудованием и лицензионным программным обеспечением. При реализации программы повышения квалификации «Управление развитием бизнеса в условиях экономической нестабильности» используются следующее программное обеспечение и информационно-справочные системы: ABBYY FineReader, Kaspersky Endpoint Security, Microsoft Office, Microsoft Windows, КонсультантПлюс, Р7-офис.

### **3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы**

Организация образовательного процесса регламентируется учебным планом и расписанием учебных занятий. Язык обучения (преподавания) – русский. Для всех видов аудиторных занятий академический час устанавливается продолжительностью 45 минут.

Слушателям программы обеспечен доступ к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам.

Слушатели из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены печатными и электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

#### *Лекции*

Лекционный курс предполагает систематизированное изложение основных вопросов учебного плана. Лекционный курс обеспечивает более глубокое понимание учебных вопросов при значительно меньшей затрате времени, чем это требуется большинству обучающихся на самостоятельное изучение материала. В обязанности преподавателя входят: оказание методической помощи и консультирование слушателей по соответствующим темам курса.

#### *Практические занятия*

Практические занятия представляют собой детализацию лекционного теоретического материала, проводятся в целях закрепления курса и охватывают все основные разделы.

Основной формой проведения практических занятий является выполнение типовых заданий в форме кейсов и деловых игр, которые погружают в практику работы в области управления. В обязанности преподавателя входят: проведение, оказание методической помощи и консультирование слушателей по соответствующим темам курса.

Учебно-методические материалы по модулям программы повышения квалификации для самостоятельной работы и подготовки к итоговому тестированию представлены в электронном курсе на платформе дистанционного обучения Алтайского филиала РАНХиГС. Доступ к курсу

обеспечен слушателям на открытой образовательной платформе Алтайского филиала РАНХиГС.

**Рекомендуемые литературные источники для подготовки к  
практическим занятиям, самостоятельной работы и промежуточной  
аттестации**

**Нормативно-правовые документы**

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12.12.1993 (с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020 ) // Справочная система КонсультантПлюс [сайт]. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/) .
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч. 1 от 30.11.2014 г.(в ред. от 16.05.2023) // Справочная система КонсультантПлюс [сайт]. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/) .
3. Налоговый кодекс Российской Федерации. Ч. 1. от 31.07.1998г. (в ред. от 23.03.2024) // Справочная система КонсультантПлюс [сайт]. – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19671/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/) .
4. Трудовой кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (в ред. от 19.12.2023) // Справочная система КонсультантПлюс [сайт]. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/)
5. О защите конкуренции: Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ (в ред. от 19.04.2024) // Справочная система КонсультантПлюс [сайт]. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_61763/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/) .
6. О лицензировании отдельных видов деятельности: Федеральный закон от 04.05.2011 № 99-ФЗ (в ред. от 04.08.2023) // Справочная система КонсультантПлюс [сайт]. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_113658/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_113658/) .
7. О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей: Федеральный закон от 08.08.2001 № 129-ФЗ (в ред. от 25.12.2023) // Справочная система КонсультантПлюс [сайт]. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_32881/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_32881/) .
8. Об обществах с ограниченной ответственностью: Федеральный закон от 08.02.1998 №14-ФЗ (в ред. от 24.02.2021) // Справочная система КонсультантПлюс [сайт]. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_17819/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/) .
9. О несостоятельности (банкротстве): Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ (в ред. от 19.03.2024) // Справочная система КонсультантПлюс [сайт]. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_39331/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/) .

**Основная литература**

1. Берзон, Н. И. Корпоративные финансы : учебное пособие для вузов / Н. И. Берзон, Т. В. Теплова, Т. И. Григорьева ; под общей редакцией Н. И. Берзона. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 229 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16181-6. — Текст

: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/537089> .

2. Иванова, И. А. Менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 327 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18459-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535066> .

3. Карпова, С. В. Маркетинг: теория и практика : учебник для вузов / С. В. Карпова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 383 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16683-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559864>

4. Короткова, Т. Л. Маркетинг инноваций : учебник и практикум для вузов / Т. Л. Короткова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 225 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17986-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/538134> .

5. Лопарева, А. М. Бизнес-планирование : учебник для вузов / А. М. Лопарева. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 272 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08683-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/542326> .

6. Маркетинг : учебник и практикум для вузов / под редакцией Т. А. Лукичёвой, Н. Н. Молчанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 386 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16503-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560612> .

7. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 451 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15958-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559725> .

8. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 424 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-6202-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559831> .

9. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: практикум : учебник для вузов / В. П. Пугачев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 280 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08906-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/564381> .

10. Разумовская, Е. В. Предпринимательское право : учебник для вузов / Е. В. Разумовская. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 241 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16957-7.

— Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535540> .

11. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / под редакцией А. А. Литвинюка. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 461 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14697-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559881> .

12. Финансы : учебник для вузов / под редакцией И. Ю. Евстафьевой, Д. А. Жилюка, Н. Г. Ивановой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 448 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20118-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567702> .

13. Ямпольская, Д. О. Ценообразование : учебник для вузов / Д. О. Ямпольская. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 193 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11197-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/540013> .

### **Дополнительная литература**

1. Антонова, Н. В. Коучинг в бизнесе : учебное пособие для вузов / Н. В. Антонова, Л. В. Казинцева, Н. А. Сизова. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 202 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14122-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544043> .

2. Внутренняя сила лидера: коучинг как метод управления персоналом / Уитмор Джон. — 3-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 310 с. — ISBN 978-5-9614-5269-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/93056.html> .

3. Корнеенков, С. С. Психологическое обеспечение профессиональной деятельности : учебное пособие для вузов / С. С. Корнеенков. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 304 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10940-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/541610> .

4. Финансовый менеджмент : учебник для вузов / под редакцией Г. Б. Поляка. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 358 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18205-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/534525> .

### **Интернет-ресурсы**

1. <https://xn--22-9kcqjffxn3b.xn--plai/> – Портал «Мой бизнес» (Алтайский край);

2. <https://gspm.ranepa.ru/centers/centr-sovremennykh-kadrovykh-tekhnologiy> – Центр современных кадровых технологий.

3. <http://government.ru/> – официальный сайт Правительства Российской Федерации;
4. <https://rosstat.gov.ru/> – Федеральная служба государственной статистики;
5. [www.fd.ru](http://www.fd.ru) – сайт журнала «Финансовый директор»;
6. [www.expert.ru](http://www.expert.ru) – сайт журнала «Эксперт»;
7. [www.finanalys.ru](http://www.finanalys.ru) – сайт «Финансовый анализ, библиотека бизнес-планов, бюджетирование»;
8. <https://www.rbc.ru/> – «РосБизнесКонсалтинг».

### Справочные системы

1. <http://www.garant.ru/> – Справочная правовая система «Гарант».
2. <http://www.consultant.ru/> – Справочная правовая система «КонсультантПлюс».

### Иные источники

1. Ибрагимов, Р. Г. Корпоративные финансы. Финансовые решения и ценность фирмы : учебник для вузов / Р. Г. Ибрагимов. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 184 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02638-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561531> .
2. Карпова, С. В. Брендинг : учебник и практикум для прикладного бакалавриата / С. В. Карпова, И. К. Захаренко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 439 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-3732-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/467833> .
3. Коноваленко, В. А. Основы интегрированных коммуникаций : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. А. Коноваленко, М. Ю. Коноваленко, Н. Г. Швед. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 486 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-3061-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/484940> .
4. Финансы организаций: управление финансовыми рисками : учебник и практикум для среднего профессионального образования / под редакцией И. П. Хоминич. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 569 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-18735-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/564763> .

## 4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

Текущий контроль успеваемости проводится посредством оценки выполнения слушателями типовых заданий. Типовые задания выполняются на практических занятиях. В конце занятия, обучающиеся обсуждают решения индивидуальных или групповых заданий.

## Типовые задания по модулям курса

### Модуль 1. Финансовый менеджмент и налоговая политика в условиях экономической нестабильности

#### Задание 1.

На основе данных ЦБ РФ и Росстата за последние 6 месяцев (инфляция, ключевая ставка, курс рубля) проведите экспресс-анализ влияния макрофакторов на отрасль, в которой функционирует ваша компания. Определите три ключевых риска для бизнеса и предложите по одному способу снижения каждого риска.

#### Задание 2.

Для условной компании (производство мебели среднего ценового сегмента) разработайте три сценария развития на следующий год: оптимистичный, базовый, пессимистичный. Для каждого сценария рассчитайте «запас прочности» бизнес-модели (в % от выручки) при условии падения спроса на 10%, 20% и 35%.

#### Задание 3.

Предприятие имеет постоянные затраты — 2 млн руб./мес., переменные затраты на единицу — 500 руб., цена реализации — 800 руб.

Текущий спрос — 8 000 ед./мес. Рассчитайте точку безубыточности в натуральном и денежном выражении. Определите, как изменится прибыль при снижении спроса на 25%. Предложите два варианта изменения цены или затрат для сохранения текущей прибыли.

#### Задание 4.

Составьте простой прогноз движения денежных средств (ДДС) на 3 месяца для компании с такими данными:

- выручка (50% — предоплата, 50% — отсрочка 30 дней);
- аренда, ФОТ, закупка сырья — с фиксированными датами платежей.

Выявите потенциальный кассовый разрыв. Предложите механизм его предотвращения (реструктуризация кредиторской задолженности, факторинг, перенос платежей). Оформите предложение в виде служебной записки финансовому директору.

#### Задание 5.

Компания на УСН (доходы минус расходы) планирует открыть новый филиал. По итогам анализа налоговых рисков выявлены признаки возможного дробления бизнеса (совпадают учредители, один склад, общий персонал). Оцените вероятность доначислений. Предложите легальные способы реструктуризации бизнес-процессов, чтобы избежать претензий со стороны ФНС.

### Модуль 2. Правовое обеспечение экономической безопасности и защита активов

#### Задание 1.

Составьте проект форс-мажорной оговорки для договора поставки, учитывающую следующие условия:

- перечень обстоятельств (включая санкционные ограничения, резкое изменение курса валют);

- сроки уведомления контрагента;
- последствия (отсрочка исполнения, право на односторонний отказ, пересмотр цены).

Также разработайте алгоритм внесудебного изменения цены договора в связи с ростом стоимости сырья более чем на 20%.

Задание 2.

В компании необходимо сократить фонд оплаты труда на 30% без массового увольнения. У вас есть 3 варианта:

- введение неполного рабочего времени (ст. 93 ТК РФ);
- простой по вине работодателя (ст. 157 ТК РФ);
- сокращение численности.

Сравните каждый вариант по критериям: стоимость для компании, юридические риски, влияние на моральный дух коллектива. Составьте проект приказа о введении одного из вариантов с обоснованием выбора.

Задание 3.

На основе описания кейса (ООО «СтройМаркет»: долги 50 млн руб., активов 20 млн руб., признаки неплатежеспособности) определите:

- есть ли признаки преднамеренного или фиктивного банкротства;
- какую процедуру банкротства вы посоветуете собственнику (финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство);
- предложите законный способ вывода личных активов учредителя из-под риска субсидиарной ответственности (например, страхование, семейное имущество, корпоративная структура).

### **Модуль 3. Маркетинговые стратегии и управление сбытом в условиях падения потребительского спроса**

Задание 1.

Проведите мини-исследование: опросите 5–10 знакомых (или используйте открытые данные) об изменении их покупательского поведения за последние 6–12 месяцев (критерии: частота покупок, чувствительность к цене, предпочтение брендов против товаров-субститутов).

На основе результатов опроса сформулируйте три рекомендации по адаптации ценностного предложения для сети кофеен среднего ценового сегмента.

Задание 2.

Для интернет-магазина бытовой техники с падением спроса на 40% разработайте антикризисный маркетинговый план на 3 месяца. План должен включать:

- меры по удержанию существующих клиентов (клиентский опыт, программа лояльности);
- предложение по выводу 2 товаров-субститутов (более дешёвые аналоги);
- бюджет не более 300 тыс. руб. на весь период.

### Задание 3.

Придумайте и опишите сценарий партизанской маркетинговой кампании для небольшого цветочного магазина с бюджетом 10 000 руб.

Задача — привлечь не менее 50 новых клиентов за месяц.

Используйте бесплатные или дешёвые digital-инструменты (социальные сети, мессенджеры, отзывы, вирусный контент, коллаборации). Опишите метрики успеха кампании.

## **Модуль 4. Организационное поведение и лидерство в условиях неопределенности**

### Задание 1.

Компания вынуждена сократить 15% сотрудников и ввести режим неполной рабочей недели для остальных. Напишите текст выступления (3–5 минут) перед коллективом, в котором вы, как руководитель, объясняете причины, называете конкретные шаги, отвечаете на возможные возражения и сохраняете доверие ключевых сотрудников. Отдельно пропишите, как будете информировать удалённых работников.

### Задание 2.

Проведите самодиагностику уровня профессионального выгорания (используйте методику К. Масlach или адаптированный опросник). По результатам составьте личный план профилактики выгорания на ближайший месяц (включите не менее 5 конкретных действий: режим работы, микропаузы, делегирование, обратная связь, физическая активность). Дополнительно опишите, как вы как руководитель могли бы провести 15-минутную разгрузочную сессию для команды из 8 человек.

### Задание 3.

Дана неопределённая бизнес-ситуация: конкурент неожиданно снизил цены на 30%, ваш ключевой поставщик поднял цены на 25%, а двое топ-менеджеров уволились. У вас есть 2 часа на принятие стратегического решения.

Используя методологию принятия решений в условиях высокой неопределённости (например, матрица решений или анализ по принципу «затраты — выгода — риски»), опишите:

- какие 3 альтернативы вы рассматриваете;
- по каким критериям оцениваете каждую;
- какое решение принимаете и почему.

## **Модуль 5. Бизнес-игры**

### 1. Ход игры «Захват рынка».

Оригинальное наименование игры: «Food chain magnate».

Игра представляет собой настольную игру с комплектом карточек и игровым полем.

Количество участников: 5-10 человек

Время игры: 4 ч

Суть игры: каждый владелец строит свою сеть, набирая сотрудников, которые представлены в виде карт. Игроки конкурируют на общей схеме города, покупая, рекламируя и продавая напитки, пиццу и гамбургеры.

Каждый игрок выступает в роли владельца сети ресторанов и получает 1 карту, обозначающую его самого.

Владелец сети нанимает сотрудников, повышает их квалификацию и выполняет их действия на общей схеме города, изменяемой в каждой игре. Игра заканчивается, когда в банке не остаётся денег (второй раз).

Побеждает игрок, имеющий наибольшее количество наличных.

Ход игры:

Игра состоит из фаз. Во время одних фаз игроки выполняют свои действия одновременно, вовремя других – по очереди.

Фаза 1. Подготовка к игре. Все игроки одновременно выбирают, какие их сотрудники в этот ход будут на рабочем месте.

Фаза 2. Очередь хода. Игрок, в структуре компании которого больше всего свободных рабочих мест (на которых мог бы находиться сотрудник), первым выбирает очередь хода.

Фаза 3. Работа. Каждый игрок, по порядку, определённому в предыдущей фазе, выполняет все действия, которые могут выполнить его работающие сотрудники.

Фаза 4. Время ужина. Каждый игрок выполняет действия, связанные с продажей продуктов питания.

Фаза 5. Заработная плата. Каждый игрок выплачивает заработную плату своим сотрудникам.

Фаза 6. Реклама. Каждый игрок выполняет действия, связанные с рекламой выбранных ими продуктов питания и напитков.

## 2. Ход игры «Денежный поток»

Оригинальное наименование игры: «Cash Flow».

Игра представляет собой настольную игру с комплектом карточек и игровым полем.

Количество участников: 5-10 человек

Время игры: 4 ч

Суть игры: суть игры заключается в достижении финансовой независимости за счет правильного управления небольшим количеством личных финансов, получаемых игроком в виде заработной платы.

Каждый игрок выступает в роли специалиста разных профессий, получает заработную плату за свой труд и должен добиться поставленных целей по финансовому благосостоянию.

Ход игры:

Игра состоит из этапов.

Этап 1. Дорожка для крысиных бегов

Дорожка для крысиных бегов – это внутренний круг на игровой доске. В такие крысиные бега превращается жизнь большинства людей, вынужденных изо дня в день двигаться по замкнутому кругу. Цель игроков на данном этапе - вырваться из круга на скоростную дорожку.

Этап 2. Скоростная дорожка.

Скоростная дорожка – это внешняя дорожка на игровой доске.

Такой скоростной дорожкой становится жизнь богатых людей, умеющих правильно обращаться с деньгами.

После перехода на скоростную дорожку игрок сможет одержать победу в игре, если первым увеличит свой месячный денежный поток на определенную денежную сумму.

### **Материалы для подготовки к итоговой аттестации в форме тестирования**

Итоговая аттестация проходит в форме тестирования (зачет).

Примерные вопросы для подготовки к зачету в форме тестирования:

**1. Какой макроэкономический фактор непосредственно влияет на стоимость заемного финансирования для бизнеса?**

- А) Уровень инфляции
- Б) Ключевая ставка Центрального банка
- В) Курс национальной валюты
- Г) Уровень безработицы

**2. Что из перечисленного является целью сценарного планирования в условиях замедления экономического роста?**

- А) Точное предсказание будущего курса акций
- Б) Оценка «запаса прочности» бизнес-модели при разных вариантах развития событий
- В) Максимизация текущей прибыли любой ценой
- Г) Сокращение штата сотрудников

**3. Формула расчета точки безубыточности в натуральном выражении (CVP-анализ):**

- А) Постоянные затраты / Маржинальная прибыль на единицу
- Б) Постоянные затраты / (Цена за единицу — Переменные затраты на единицу)
- В) Выручка / Переменные затраты
- Г) Прибыль / Постоянные затраты

**4. Какой инструмент позволяет своевременно выявить и предотвратить кассовый разрыв?**

- А) Баланс предприятия
- Б) План движения денежных средств (Cash Flow)
- В) Отчет о финансовых результатах
- Г) Налоговая декларация

**5. Что из перечисленного налоговые органы чаще всего расценивают как признак «дробления бизнеса»?**

- А) Высокая рентабельность компании
- Б) Использование разных расчетных счетов
- В) Совпадение учредителей, персонала и складских помещений у нескольких юридических лиц на спецрежимах

Г) Уплата НДС в полном объеме

**6. Какой документ является основным для включения форс-мажорных условий во взаимоотношения контрагентов?**

А) Трудовой договор

Б) Договор поставки (или иной гражданско-правовой договор)

В) Штатное расписание

Г) Учетная политика предприятия

**7. В соответствии со ст. 157 ТК РФ, время простоя по вине работодателя оплачивается в размере:**

А) 100% среднего заработка

Б) 50% тарифной ставки

В) 2/3 средней заработной платы работника

Г) 1/3 оклада

**8. Что из перечисленного является признаком преднамеренного банкротства?**

А) Отсутствие активов с самого начала деятельности

Б) Совершение действий (например, вывод активов), заведомо влекущих неспособность удовлетворить требования кредиторов

В) Подача заявления о банкротстве при наличии возможности рассчитаться

Г) Ошибка в бизнес-планировании

**9. Какой механизм используется для минимизации рисков субсидиарной ответственности собственника при банкротстве?**

А) Увольнение всех сотрудников

Б) Законное структурирование личных и корпоративных активов (семейное имущество, страхование)

В) Скрытие части активов

Г) Быстрая смена юридического адреса

**10. Внесудебный порядок изменения договора в одностороннем порядке возможен, если:**

А) Одна из сторон считает условия невыгодными

Б) Это прямо предусмотрено текстом договора или законом (например, при существенном изменении обстоятельств по ст. 451 ГК РФ)

В) Другая сторона не отвечает на письма

Г) Руководитель принял такое решение без согласования

**11. Что лежит в основе концепции ценностно-ориентированного маркетинга в кризис?**

А) Максимально высокая цена для сохранения статуса

Б) Акцент на соотношении «польза для клиента / цена»

В) Полный отказ от рекламы

Г) Игнорирование жалоб клиентов

**12. Товар-субститут — это:**

А) Товар премиум-класса

Б) Товар, заменяющий более дорогой аналог и удовлетворяющий ту же потребность

В) Импортный товар

Г) Подарочная упаковка

**13. Какой метод относится к партизанскому маркетингу?**

А) Дорогая телевизионная реклама

**Б) Недорогие вирусные акции, «сарафанное радио», нестандартное размещение информации в городе**

В) Баннерная реклама у блогеров-миллионников

Г) Полностраничная реклама в глянцевого журнале

**14. Что из перечисленного является инструментом удержания клиентов в условиях падения спроса?**

А) Повышение цен на все товары

**Б) Программа лояльности с накопительной системой скидок**

В) Отказ от гарантийного обслуживания

Г) Сокращение ассортимента без предупреждения

**15. Какой принцип является ключевым при антикризисных коммуникациях с персоналом?**

А) Скрывать проблемы до последнего момента

**Б) Честность, регулярность информирования и четкое объяснение причин решений**

В) Угрозы увольнения за вопросы руководству

Г) Полное игнорирование коллектива

**16. Что из перечисленного является симптомом профессионального выгорания (синдрома хронической усталости)?**

А) Повышенная креативность

**Б) Эмоциональное истощение, цинизм в отношении работы, снижение эффективности**

В) Постоянное желание работать сверхурочно

Г) Агрессивное желание повысить квалификацию

**17. Что характеризует трансформационное лидерство?**

А) Строгое наказание за любые ошибки

**Б) Способность вовлекать команду в изменения, развивать адаптивность и эмоциональный интеллект**

В) Единоличное принятие всех решений без обратной связи

Г) Поддержание исключительно вертикальной иерархии

**18. Какой метод поддерживает работоспособность команды в стрессовых условиях?**

А) Запрет на любые перерывы в работе

**Б) Регулярные короткие встречи и делегирование с правом принятия решений**

В) Увеличение количества контрольных точек

Г) Изоляция сотрудников друг от друга

**19. Развитие эмоционального интеллекта (EQ) помогает руководителю:**

А) Лучше манипулировать подчиненными

**Б) Распознавать свои и чужие эмоции и использовать эту информацию для принятия решений в условиях неопределенности**

В) Полностью исключить эмоции из управления

Г) Повысить формальную власть

**20. Какая из перечисленных техник наиболее эффективна для принятия решений в условиях высокой неопределенности и дефицита времени?**

А) Полный сбор всей информации перед любым решением

**Б) Применение «матрицы приоритетов» (срочно/важно) с последующим быстрым прототипированием решения**

В) Передача всех решений вышестоящему руководству

Г) Использование метода «мозгового штурма» в течение 3 рабочих дней

При оценке результатов выполнения тестирования следует использовать шкалу критериев оценки, по которой устанавливается уровень знаний путем подсчета процента правильных ответов:

*Таблица 5*

Шкала оценки слушателя на итоговом тестировании по программе «Управление бизнесом в условиях экономической нестабильности»

Баллы (рейтинговой оценки), %	Оценка
50-100	зачтено
0-49	не зачтено

## **5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ**

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

*Таблица 6*

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	1. Знает принципы эффективной коммуникации в команде, способы разрешения конфликтов; 2. Умеет выстраивать групповое взаимодействие, перераспределять роли в команде; 3. Приобрел опыт распределения ролей и задач в новой команде, фиксации групповых решений.
ОПК-4. Способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности	1. Знает виды затрат, виды управленческих и маркетинговых решений и их финансовые последствия; 2. Владеет инструментами принятия управленческих решений в разных сферах: финансовой, правовой и маркетинговой.

**Сведения о преподавательском составе и ведущих специалистах  
(кадровая справка)**

Реализация программы обеспечивается преподавательским составом РАНХиГС, а также высококвалифицированными специалистами из числа руководителей и ведущих специалистов коммерческих организаций (включая индивидуальных предпринимателей) Алтайского края.

Ф.И.О. преподавателя	Квалификация по диплому о высшем или среднем профессиональном образовании	Дополнительная/ые квалификация/и	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области профессиональной деятельности	Наименование преподаваемой темы
1	2	3	4	5	6
Артюхина Валентина Андреевна	Алтайский государственный университет. Направление «Социология», Бакалавр социологии.  Алтайский государственный университет. Направление «Социология», квалификация - магистр	1) Удостоверение о повышении квалификации (2024г.) по дополнительной профессиональной программе «Технологичные проекты в образовательной сфере», 40 ч, РАНХиГС, г. Москва. 2) Удостоверение о повышении квалификации (2024г.) по дополнительной профессиональной программе «Мотивация персонала в организации», 40 ч, РАНХиГС, г. Москва. 3) Удостоверение о повышении квалификации (2023 г.) по дополнительной профессиональной программе «Токсичные коммуникации: взаимодействие без выгорания», 16 ч, РАНХиГС, г. Москва.	кандидат социологических наук	17	Антикризисные коммуникации с персоналом Бизнес-игры
Бикетова Татьяна Николаевна	Алтайский государственный университет. Специальность «Психология», квалификация «Психолог. Преподаватель».	1) Удостоверение о повышении квалификации (2023г.) по дополнительной профессиональной программе «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных	-	25	Психология управления в стрессовых условиях

	Алтайский государственный университет. Направление подготовки «Техносферная безопасность», квалификация – магистр	образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 40 ч, РАНХиГС, г. Москва. 2) Удостоверение о повышении квалификации (2023г.) по дополнительной профессиональной программе «Психология», 30 ч, РАНХиГС, г. Москва. 3) Удостоверение о повышении квалификации (2023г.) по дополнительной профессиональной программе «Управление стрессом», 16 ч, РАНХиГС, г. Москва.			
Вишневская Наталья Владимировна	БЮИ МВД России. Специальность «Юриспруденция», квалификация «Юрист».  Алтайский государственный университет. Направление подготовки «Регионоведение России», квалификация – магистр.	1) Удостоверение о повышении квалификации (2023г.) по дополнительной профессиональной программе «Цивилистический интенсив», 36 ч, ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный университет экономики и управления», г. Новосибирск.	-	21	Современное банкротство: риски собственников и возможности для оздоровления бизнеса
Воробьев Сергей Петрович	Алтайский государственный аграрный университет. Специальность «Экономика и управление аграрным производством», квалификация «Экономист»	1) Удостоверение о повышении квалификации (2023г.) по дополнительной профессиональной программе «Финансы предприятия», 42 ч, РАНХиГС, г. Москва. 2) Удостоверение о повышении квалификации (2023г.) по дополнительной профессиональной программе «Корпоративные формы управления бизнесом», 76 ч, РАНХиГС, г. Москва. 3) Удостоверение о повышении квалификации (2023г.) по дополнительной профессиональной программе «Комплексный анализ деятельности предприятия», 38 ч, РАНХиГС, г. Москва. 4) Удостоверение о повышении квалификации (2022г.) по дополнительной профессиональной программе «Цифровые технологии в преподавании профильных дисциплин», 144 ч, АНО ВО «Университет Иннополис, г. Иннополис.	кандидат экономических наук, доцент	21	Маржинальный анализ в системе финансового управления

<p>Козьякова Елена Анатольевна</p>	<p>Алтайский государственный университет. Специальность «Юриспруденция», квалификация «Юрист»</p>	<p>1) Удостоверение о повышении квалификации (2024г.) по дополнительной профессиональной программе «Наследование бизнеса», 42 ч, РАНХиГС, г. Москва. 2) Удостоверение о повышении квалификации (2023г.) по дополнительной профессиональной программе «Организация электронной информационно-образовательной среды образовательной организации с использованием информационно-коммуникационных технологий», 20 ч, РАНХиГС, г. Москва. 3) Удостоверение о повышении квалификации (2021г.) по дополнительной профессиональной программе «Правовое регулирование искусственного интеллекта», 38 ч, ННГУ им. Н.И.Лобачевского.</p>	<p>-</p>	<p>20</p>	<p>Управление трудовыми ресурсами в условиях кризиса</p>
<p>Короткова Алена Александровна</p>	<p>Алтайский государственный университет. Специальность «Социология», квалификация «Социолог. Преподаватель»</p>	<p>1) Диплом о профессиональной переподготовке (2024г.) по программе «Коучинг-психологическое бизнес-консультирование», 800 ч, ОАНО ДПО «Московский институт технологий и управления», г. Москва. 2) Удостоверение о повышении квалификации (2021г.) по дополнительной профессиональной программе «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 16 ч, РАНХиГС, г. Москва.</p>	<p>кандидат социологических наук</p>	<p>22</p>	<p>Трансформационное лидерство и принятие решений</p>
<p>Котванова Светлана Геннадьевна</p>	<p>Алтайский государственный технический университет им. И.И.Ползунова. Специальность «Информационные системы в экономике», квалификация «Экономист».  Алтайский государственный технический университет им.</p>	<p>1) Удостоверение о повышении квалификации (2023г.) по дополнительной профессиональной программе «Инвестиционное проектирование», 72 ч, РАНХиГС, г. Москва. 2) Удостоверение о повышении квалификации (2023г.) по дополнительной профессиональной программе «Макроэкономика (часть 1)», 180 ч, РАНХиГС, г. Москва. 3) Удостоверение о повышении квалификации (2022г.) по дополнительной профессиональной</p>	<p>кандидат экономических наук</p>	<p>21</p>	<p>Макроэкономические факторы нестабильности и их влияние на развитие бизнеса. Трансформация бизнес-моделей в условиях замедления экономического роста. Бизнес-игры.</p>

	И.И. Ползунова. Специальность «Экономика и управление на предприятии (машиностроение)», квалификация «Экономист-менеджер»	программе «Цифровые технологии в преподавании профильных дисциплин», 144 ч, АНО ВО «Университет Иннополис, г. Иннополис.			
Минкина Наталья Ильинична	Иркутская государственная экономическая академия. Специальность «Юриспруденция», квалификация «Юрист»	1) Удостоверение о повышении квалификации (2025г.) по дополнительной профессиональной программе «Правовое регулирование трудовых отношений», 40 ч, РАНХиГС, г. Москва. 2) Удостоверение о повышении квалификации (2024г.) по дополнительной профессиональной программе «Организация электронной информационно-образовательной среды образовательной организации с использованием информационно-коммуникационных технологий», 20 ч, РАНХиГС, г. Москва.	кандидат юридических наук, доцент	26	Договорная работа в условиях экономической нестабильности
Рожкова Дарья Викторовна	Алтайский государственный университет. Специальность «Маркетинг», квалификация «Маркетолог»	3) Удостоверение о повышении квалификации (2024г.) по дополнительной профессиональной программе «Маркетинг в интернете», 36 ч, РАНХиГС, г. Москва. 4) Удостоверение о повышении квалификации (2023г.) по дополнительной профессиональной программе «Брендинг», 42 ч, РАНХиГС, г. Москва. 5) Удостоверение о повышении квалификации (2023г.) по дополнительной профессиональной программе «Юнит-экономика», 16 ч, РАНХиГС, г. Москва. 6) Удостоверение о повышении квалификации (2021г.) по дополнительной профессиональной программе «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 16 ч, РАНХиГС, г. Москва.	кандидат экономических наук	14	Трансформация потребительского поведения и маркетинговые коммуникации. Разработка антикризисной маркетинговой стратегии. Бизнес-игры
Рычкова Любовь Сергеевна	Алтайский государственный университет.	1) Диплом о профессиональной переподготовке (2023 г.) по дополнительной профессиональной	-	21	Инструменты цифрового маркетинга

	Специальность – «Политология», квалификация «Политолог»	программе «Губернаторская программа подготовки профессиональных кадров для сферы малого и среднего предпринимательства Алтайского края», 262 ч., Алтайский филиал РАНХиГС, г. Барнаул.			в условиях ограниченных бюджетов
Саблюкова Алина Алексеевна	Алтайский филиал РАНХиГС. Направление подготовки «Психология»; квалификация – бакалавр. Алтайский филиал РАНХиГС. Направление подготовки «Психология»; квалификация – магистр.	1) Диплом о профессиональной переподготовке (2024г.) по дополнительной профессиональной программе «Специалист по развитию личной и профессиональной эффективности», 496 ч, РАНХиГС, г. Москва. 2) Удостоверение о повышении квалификации (2021г.) по дополнительной профессиональной программе «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 16 ч, РАНХиГС, г. Москва.	-	9	Трансформационное лидерство и принятие решений
Филиппева Елена Александровна	Алтайский государственный университет. Специальность «Финансы и кредит», квалификация «Экономист»	1) Удостоверение о повышении квалификации (2024г.) по дополнительной профессиональной программе «Внутренний контроль в аудиторской организации. Внешний контроль деятельности», 40 ч, Учебно-методический центр Алтайского государственного университета. 2) Диплом о профессиональной переподготовке (2023г.) по дополнительной профессиональной программе «Финансовый директор - 2021», 250 ч, НОЧУ ОДПО «Актион». 3) Удостоверение о повышении квалификации (2023г.) по дополнительной профессиональной программе «Методология аудита и методы проведения аудиторских процедур», 40 ч, Учебно-методический центр Алтайского государственного университета.	-	23	Изменения в налоговом законодательстве
Чубур Ольга Васильевна	Алтайский государственный технический университет им. И.И. Ползунова. Специальность	1) Удостоверение о повышении квалификации (2024г.) по дополнительной профессиональной программе «Финансы предприятий», 42 ч, РАНХиГС, г. Москва.	кандидат экономических наук, доцент	26	Финансовое моделирование операционной деятельности

	«Экономика и управление в машиностроении, квалификация «Экономист-менеджер»	2) Удостоверение о повышении квалификации (2023г.) по дополнительной профессиональной программе «Инвестиционное проектирование», 42 ч, РАНХиГС, г. Москва. 3) Удостоверение о повышении квалификации (2021г.) по дополнительной профессиональной программе «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 16 ч, РАНХиГС, г. Москва.			
Шведенко Юлия Викторовна	Алтайский государственный университет Специальность «Психология», квалификация «Психолог. Преподаватель психологии»	1) Диплом о профессиональной переподготовке (2024г.) по дополнительной профессиональной программе «Консультант по вопросам карьерной навигации и профессиональной адаптации», 512 ч, РАНХиГС, г. Москва. 2) Удостоверение о повышении квалификации (2023г.) по дополнительной профессиональной программе «Психологические факторы принятия решений и поведения человека в современном мире», 16 ч, РАНХиГС, г. Москва. 3) Удостоверение о повышении квалификации (2023г.) по дополнительной профессиональной программе «Управление человеческими ресурсами», 36 ч, РАНХиГС, г. Москва.	-	15	Трансформационное лидерство и принятие решений

**ВНУТРЕННЯЯ РЕЦЕНЗИЯ**

на дополнительную профессиональную программу повышения  
 квалификации  
**«Управление бизнесом в условиях экономической нестабильности»**

**Категория слушателей программы.** Слушателями программы являются владельцы малого и среднего бизнеса, специалисты планово-экономических отделов, экономисты, бухгалтеры, менеджеры проектов и все те, кто стремится улучшить финансовые показатели субъектов малого и среднего предпринимательства Алтайского края

**Актуальность программы.** Программа актуальна в связи с высокой волатильностью внешней среды, санкционным давлением, изменением макроэкономических показателей (инфляция, ключевая ставка) и необходимостью адаптации регионального бизнеса к новым условиям.

**Цель программы.** Цель программы заключается в повышении образовательного уровня, финансовой и правовой культур предпринимателей, адаптации субъектов МСП к изменениям внешней среды и повышении экономической эффективности их деятельности.

**Основное направление подготовки.** В программе повышения квалификации реализуются такие направления подготовки как комплексное управление бизнесом в условиях нестабильности, включая финансовый менеджмент, налоговую политику, правовую безопасность, антикризисный маркетинг, управление персоналом и лидерство.

**Особенностями программы** являются сочетание лекционных и практических занятий (40 часов практики из 48 контактных), использование кейсов, деловых игр, типовых заданий, применение электронного обучения и дистанционных технологий.

**Срок реализации программы:** 72 академических часа, 3 недели.

Таким образом, программа соответствует требованиям, предъявляемым к дополнительным профессиональным программам повышения квалификации, и рекомендуется к реализации для целевой аудитории – субъектов МСП Алтайского края

Рецензент:



Лукина Е.В.

заведующий кафедрой  
 экономики и финансов  
 Алтайского филиала  
 РАНХиГС,  
 канд.экон.наук, доцент

**ВНЕШНЯЯ РЕЦЕНЗИЯ**

на дополнительную профессиональную программу повышения  
квалификации  
**«Управление бизнесом в условиях экономической нестабильности»,  
72 ак.ч**

Слушателями программы повышения квалификации являются действующие предприниматели, антикризисные управляющие, финансовые директора и владельцы бизнеса, работающие в условиях неопределенности, а также специалисты планово-экономических отделов предприятий МСП.

Актуальность программы обусловлена высокой потребностью малого и среднего бизнеса в инструментах выживания и развития при падении спроса, росте кредитных ставок, изменении налогового законодательства и рисках банкротства. Программа ориентирована на конкретный регион (Алтайский край) и учитывает местную специфику поддержки МСП.

Программа повышения квалификации соответствует реальным потребностям регионального МСП, учитывает современные макроэкономические вызовы, опирается на обновленную нормативную базу и профессиональные стандарты. Программа носит ярко выраженный практико-ориентированный характер, что критически важно для взрослой аудитории предпринимателей. Реализация программы позволит повысить устойчивость и конкурентоспособность малого и среднего бизнеса в условиях продолжающейся экономической нестабильности.

Целью программы является формирование у слушателей прикладных компетенций по адаптации бизнес-моделей, управлению финансами, минимизации налоговых и юридических рисков, а также развитию лидерских качеств в кризисных условиях.

Основными направлениями подготовки слушателей программы повышения квалификации «Управление бизнесом в условиях экономической нестабильности» является антикризисное управление: от

макрэкономического анализа до повседневных решений по оптимизации затрат, договорной работы, мотивации персонала и цифрового маркетинга с ограниченным бюджетом.

Особенностями программы является ее практико-ориентированность, модульность, актуальность рассматриваемых тем, применение цифровых инструментов.

Таким образом, программа соответствует требованиям, предъявляемым к дополнительным профессиональным программам повышения квалификации, и рекомендуется к реализации.

Рецензент:



  
Водясов П.В.

доцент кафедры региональной экономики и управления Алтайского государственного университета, канд.экон.наук, доцент