Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования
Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова
Высшая школа управления и инноваций

УТВЕРЖДАЮ
И.о.декана
/В.В.Печковская /
«28» августа 2025 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Магистратура

38.04.03 «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»
Профиль «Управление персоналом в цифровой экономике»

Форма обучения: очно-заочная

Рабочая программа рассмотрена и одобрена
на заседании Совета Факультета.
(протокол № 5, 27.08.2025 г.)

Москва 2025

Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана в соответствии с самостоятельно установленным МГУ образовательным стандартом (ОС МГУ) для реализуемых основных профессиональных образовательных программ высшего образования по направлению подготовки 38.04.03 «Управление персоналом», утвержденным приказом по МГУ от 30 декабря 2020 года № 1384 (в редакции приказа МГУ от 21 декабря 2021 года № 1404).

Год (годы) приема на обучение 2024, 2025, 2026.

1. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП относится к базовой части ОПОП, является обязательной для освоения.
Курс направлен на формирование у обучающихся системного представления о процессах организационных изменений, их стратегическом планировании, а также о роли цифровых и технологических решений в трансформации бизнеса.

2. Входные требования для освоения дисциплины (модуля), предварительные условия
К освоению дисциплины допускаются лица, имеющие **законченное высшее образование уровня бакалавриата** (любого направления подготовки). Для успешного усвоения материала достаточно базовых знаний в области экономики, менеджмента и навыков аналитического мышления.

2.1. Входные компетенции

Обучающийся должен обладать сформированными на уровне бакалавриата общепрофессиональными и универсальными компетенциями, включая:

- способность к системному и критическому мышлению;
- способность анализировать социально-экономические и организационные процессы;
- базовые навыки проектной, управленческой и аналитической деятельности;
- способность работать с информацией, нормативной и методической документацией;
- способность использовать цифровые инструменты для решения профессиональных задач.

2.2. Входные результаты обучения

Знать:
- сущность и виды организационных изменений;
- современные подходы и модели управления изменениями (включая цифровую и технологическую трансформацию);
- факторы сопротивления изменениям и методы их преодоления;
- ключевые технологии цифровой трансформации бизнеса (данные, автоматизация, инновационные ИТ-решения);
- основы стратегического управления и инновационного развития организации.

Уметь:

- выявлять потребности организации в изменениях и трансформации;
- анализировать внутренние и внешние факторы, влияющие на эффективность изменений;
- планировать и координировать внедрение организационных и технологических инноваций;
- использовать методы проектного и процессного управления при реализации изменений;
- оценивать влияние трансформационных инициатив на бизнес-результаты.

Владеть:

- инструментами диагностики и мониторинга организационных изменений;
- методами анализа цифровой зрелости и готовности к трансформации;
- навыками применения Agile, Lean и других современных подходов к изменению процессов;
- средствами визуализации и представления результатов преобразований;
- приёмами формирования культуры инноваций и постоянного развития в организации.

3. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с требуемыми компетенциями выпускников

Код и наименование компетенции	**Код и наименование индикатора**	**Планируемые результаты**
УК-2. Способен использовать философские категории и концепции при решении социальных и профессиональных задач	УК-2.1. Использует основные философские категории и концепции при решении социальных и профессиональных задач.	Знать: – основные категории и концепции философии в их взаимосвязи с современной культурой; – главные направления философии в их историческом своеобразии;

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора	Планируемые результаты
		Уметь использовать основные категории и концепции философии при решении социальных и профессиональных задач; Владеть: − навыками оценки результатов решения социальных и профессиональных задач с точки зрения основных философских категорий и концепций; категориальным аппаратом современной философии. paste.txt
УК-3. Способен разрабатывать, реализовывать и управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла, предусматривать и учитывать проблемные ситуации и риски проекта	УК-3.1. Разрабатывает концепцию проекта, формулирует цель и задачи, обосновывает актуальность, значимость, ожидаемые результаты	Знать: − методы постановки целей и задач проекта; − основные элементы концепции проекта. Уметь: − формулировать цели и задачи проекта; − формулировать и обосновывать концепцию проекта; Владеть: − навыками постановки целей и задач проекта;

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора	Планируемые результаты
		− навыками разработки концепции проекта. paste.txt
	УК-3.2. Разрабатывает план реализации проекта, осуществляет его исполнение, выявляет и анализирует риски	Знать: − методы планирования проекта; − структуру жизненного цикла проекта; Уметь: − разрабатывать план реализации проекта; − применять методы планирования проекта; − выявлять и анализировать риски проекта; − организовать и осуществлять исполнение проекта; − предусматривать и учитывать проблемные ситуации; Владеть: − методами планирования проекта; − навыками разработки плана проекта; − методами анализа рисков проекта. paste.txt
	УК-3.3. Осуществляет контроль исполнения проекта на всех этапах его жизненного цикла, корректирует план реализации проекта	Знать: − методы контроля исполнения проекта; Уметь: − контролировать исполнение проекта на

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора	Планируемые результаты
		всех этапах его жизненного цикла − корректировать план проекта; Владеть: − навыками контроля исполнения проекта; paste.txt
ОПК-2. Способен применять комплексный подход к сбору данных, продвинутые методы их обработки и анализа при решении управленческих и исследовательских задач.	ОПК-2.1. Проводит сбор, верификацию и оценку информации, необходимой для принятия управленческих решений.	Знать: − основные методы сбора и анализа данных; − процесс принятия управленческих решений; Уметь: − осуществлять сбор и верификацию данных; − применять современные телекоммуникационные средства и источники сети Интернет; − принимать решения управленческих и исследовательских задач; Владеть: − навыками поиска информации, необходимой для решении управленческих и исследовательских задач;

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора	Планируемые результаты
		− навыками решения управленческих и исследовательских задач; paste.txt
	ОПК-2.2. Применяет продвинутые методы обработки и анализа данных при решении управленческих и исследовательских задач.	Знать: − основные методы сбора и анализа данных; − современные методы, программные и технические средства обработки и анализа данных; − процесс принятия управленческих решений; Уметь: − применять современные программные и технические средства в области обработки и анализа данных; − применять основные методы обработки и анализа данных; − обрабатывать и интерпретировать полученные результаты; Владеть навыками обработки и анализа данных при решении управленческих и исследовательских задач. paste.txt
ОПК-3. Способен разрабатывать и обеспечивать реализацию стратегии, политик и технологий	ОПК-3.1. Разрабатывает и обеспечивает реализацию стратегии, политик и	Знать: − методы, способы и инструменты

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора	Планируемые результаты
управления персоналом организации в динамичной среде и оценивать их социальную и экономическую эффективность;	технологий управления персоналом организации в динамичной среде	управления персоналом; − содержание кадровой стратегии и политики. Уметь: − разрабатывать кадровую стратегию и политику в организации; − применять современные технологии управления персоналом в динамичной среде; Владеть навыками разработки элементов плана реализации кадровой стратегии и концепции кадровой стратегии и политики. paste.txt
	ОПК-3.2. Оценивает социальную и экономическую эффективность стратегии, политик и технологий управления персоналом организации	Знать: − методы анализа кадровой стратегии и политики, определения их социальной и экономической эффективности, − основные метрики и аналитические срезы в области корпоративной социальной политики. Уметь:

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора	Планируемые результаты
		− разрабатывать кадровую стратегию и политику в организации; − применять современные технологии управления персоналом; Владеть навыками разработки элементов плана реализации кадровой стратегии и концепции кадровой стратегии и политики. paste.txt
ПК-2. Способен анализировать полученные результаты и представлять их в виде научной публикации, отдельного раздела отчета по результатам НИР (НИОКР).	ПК-2.1. Анализирует результаты научного исследования	Знать: − методологию научных исследований; − электронные базы научных данных; − методы математического анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования; Уметь: − применять методы анализа научной информации; − применять методы математического анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования;

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора	Планируемые результаты
		Владеть навыками анализа результатов научного исследования. paste.txt
	ПК-2.2. Представляет результат научного исследования по направлению профессиональной подготовки на конференции или в печатном издании...	Знать: − основы представления научного результата на иностранном языке; − особенности подготовки научной публикации и выступления; Уметь: − готовить презентацию научного исследования, в том числе на иностранном языке; − представлять и аргументированно излагать результат научного исследования; − вести дискуссию с аудиторией в рамках академического и профессионального взаимодействия; Владеть навыками представления результатов научного исследования в виде научной публикации или отдельного раздела отчета по результатам НИР (НИОКР). paste.txt

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора	Планируемые результаты
	ПК-2.3. Оформляет результат научного исследования по направлению профессиональной подготовки в соответствии с имеющимися требованиями в виде отчета, реферата, научной статьи...	Знать: − структуру и основные этапы изложения результата научного исследования; − требования и государственные стандарты оформления научного отчета, реферата, статьи; Уметь: − грамотно и аргументированно излагать результат научного исследования по направлению профессиональной подготовки; − грамотно оформлять научный отчет, реферат, статью в соответствии с принятыми требованиями государственными стандартами; Владеть навыками изложения и грамотного оформления научного отчета, реферата, статьи в соответствии с принятыми требованиями государственными стандартами. paste.txt
ПК-3. Способен разрабатывать технические задания, осуществлять сбор, обработку, анализ и	ПК-3.1. Осуществляет и разрабатывает техническое задание по сбору, обработке,	Знать: − особенности структуры организации;

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора	Планируемые результаты
интерпретацию различных видов управленческой информации для определения стратегии и тактики управления персоналом разного рода организаций...	анализу и интерпретации управленческой информации...	− основы работы с управленческой информацией; − технологии, методы, процессы и инструменты сбора, систематизации и анализа информации; − основы работы с информационными источниками и статистическими сервисами сети Интернет; Уметь: − осуществлять сбор, обработку, анализ и интерпретацию управленческой информации; − формировать запросы на получение управленческой информации от сотрудников организации...; − согласовывать и утверждать форму информационно-аналитических отчётов; − передавать информационных материалы, замечания, исправления...; − проводить мониторинг появления новой или необходимой управленческой информации...; − осуществлять поиск и мониторинг тематических сайтов...;

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора	Планируемые результаты
		− оценивать значимость и приоритетность получаемой информации...; − работать с большими объемами информации; Владеть: − составлять техническое задание по поиску, обработке и анализу управленческой информации...; − различными методами поиска информации в сети Интернет...; − составлять информационные материалы на основе поведенного анализа...; − навыками формулирования и обоснования выводов проведенного анализа управленческой информации. paste.txt
	ПК-3.2. Разрабатывает систему стратегического управления персоналом организации...	Знать: − основы менеджмента; − структуру, цели, содержание стратегии и политики организации по персоналу; − основные метрики и аналитические срезы стратегического управления персоналом; − содержание организационной кадровой политики;

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора	Планируемые результаты
		− кадровые процедуры по основным направлениям профессиональной деятельности; Уметь: − ставить стратегические цели в управлении персоналом; − разрабатывать стратегию и политику управления персоналом; − реализовывать положения кадровой политики организации; − разрабатывать и обосновывать предложения по корректировке, обновлению кадровой политики...; − проводить аудит кадровых процессов, процедур...; Владеть: − навыками разработки концепции стратегии и политики управления персоналом; − навыками разработки планов, программ, процедур и технологий...; − навыками разработки и обоснования предложений по корректировке... paste.txt

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора	Планируемые результаты
	ПК-3.3. Применяет методы построения функциональных и организационных структур...	Знать: − основы менеджмента; − классификацию организационных структур; − методы организационного проектирования; Уметь: − создавать и описывать организационную структуру...; − разрабатывать систему организационного проектирования; − планировать потребности в персонале организации; Владеть навыками создания и описания организационной структуры. paste.txt

4. Объем дисциплины (модуля) 2 з.е., в том числе 24 академических часа на контактную работу обучающихся с преподавателем, 48 академических часов на самостоятельную работу обучающихся.

5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий.

Наименование и краткое содержание	**Всего (часы)**	В том числе	
		Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем)	**Самостоятельная работа обучающегося**

разделов и тем дисциплины (модуля), **Форма промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)**		***Виды контактной работы, часы***					***Виды самостоятельной работы, часы***		
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	Групповые консультации	Индивидуальная работа с обучающимися	**Всего**	***Вид***	***часы***	**Всего**
1. Организационные изменения в современных компаниях Понятие организационных изменений: переход от текущего состояния организации к желаемому будущему состоянию по процессам, структуре, технологиям и культуре. Драйверы изменений.	12	лекция, 2	семинар, 2			4	подготовка к устному опросу	8	8
2. Планирование изменений. Цели и критерии успеха: формулирование измеримых результатов (финансовые,	14	лекция, 2	семинар, 4			6	подготовка к устному опросу	8	8

операционные, клиентские, культурные), связь с общей стратегией компании. Диагностика исходного состояния: анализ процессов, структуры, культуры, заинтересованных сторон; оценка «готовности к изменениям». Модель Дж. Коттера.									
3. Преодоление сопротивления изменениям Природа и уровни сопротивления изменениям. Вовлечение сотрудников. Работа с лидерами. Закрепление измений.	16	лекция, 2	семинар, 4			6	подготовка к устному опросу подготовка проектного задания (в формате презентации)	10	10
4. Технологическая трансформация бизнеса Содержание технологической трансформации: внедрение цифровых	14	лекция, 1	семинар, 3			4	подготовка к устному опросу подготовка проектного задания (в формате	10	10

платформ, автоматизация процессов, использование больших данных, ИИ, IoT. Цифровая трансформация бизнеса. Оценка цифровой зрелости компании.							презентации)		
5. Инструменты корпоративных инноваций и внутреннее предпринимательство Понятие корпоративных инноваций. Внутреннее предпринимательство (intrapreneurship): инициативы сотрудников по созданию новых решений внутри компании с доступом к ресурсам, но с высокой степенью автономии. Инструмент корпоративных инноваций в практике бизнеса. Программы	14	лекция, 1	семинар, 3			4		10	10

внутреннего предпринимательства.									
Промежуточная аттестация	Зачет						4		
Итого	72	24					48		

6. Фонд оценочных средств для оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю) представлен в приложении «ОЦЕНОЧНЫЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ (ФОС)».

Типовые задания и иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения:

Вопросы для устного опроса.

Варианты проектных заданий пот темам 2,3,4 (10 вариантов по каждой теме).

Вопросы к зачёту.

Итоговый тест.

Шкала и критерии оценивания *(шкала и критерии оценивания могут быть едиными (типовыми) для всех дисциплин (модулей), входящих в ОПОП)*

СИСТЕМА РЕЙТИНГОВОЙ ОЦЕНКИ И КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ

№ п/п	**СТРУКТУРА**	**Баллы по каждому модулю**
1.	Оценка за активное участие в учебном процессе и посещение занятий: Всех занятий Не менее 75%	 5 4

	Не менее 50% Не менее 25% Итого:	3 2 до 5
2.	устный опрос в форме собеседования проектное задание в формате презентации Итого:	15 30 45
3.	Итоговый тест	50
	ВСЕГО:	100

Пересчет на 5 балльную систему

2 (неудовлетворительно)	**3 (удовлетворительно)**	**4 (хорошо)**	**5 (отлично)**
< 50	**50-64**	**65-84**	**85-100**

7. Ресурсное обеспечение:

- **Перечень основной и дополнительной учебной литературы**

а) Основная литература:

1. Алешникова, В. И. Управление организационными изменениями / В. И. Алешникова, А. В. Алешникова. – Москва : "Издательство "КноРус", 2022. – 96 с.
2. Зуб, А. Т. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб.–Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 284 с.
3. Коттер, Дж. П. Стратегии перемен : как добиться выдающихся результатов в нестабильные времена / Дж. П. Коттер ; пер. с англ. – Электронное издание. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2022. – Режим доступа: https://www.litres.ru/book/dzhon-kotter/strategii-peremen-kak-dobitsya-vydauschihsya-rezultatov-v-nes-67311597/

4. Коротков, Э. М. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков, М. Б. Жернакова, Т. Ю. Кротенко. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 278 с.
5. Горелов, Н. А. Основы цифровой трансформации общества : учебник для вузов / Н. А. Горелов, О. Н. Кораблева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 337 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18432-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/535000 (дата обращения: 26.02.2026).
6. Громов, А. И. Управление бизнес-процессами: современные методы : монография / А. И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт ; под редакцией А. И. Громова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 367 с. – (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-03094-5. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/511132 (дата обращения: 24.02.2026).
7. Саратовцев, Ю. И. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов / Ю. И. Саратовцев. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 409 с.
8. Спивак, В. А. Управление изменениями : учебник для вузов / В. А. Спивак. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 357 с.
9. Резник, С. Д. Управление изменениями : учебник / С. Д. Резник, М. В. Черниковская, И. С. Чемезов ; под общ. ред. С. Д. Резника. – 4-е изд., стер. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 379 с.
10. Цифровая трансформация бизнеса : учебное пособие / коллектив авторов ; СПб. политехн. ун-т Петра Великого. – СПб. : Изд-во СПбПУ, 2023. – 180 с.

б) Дополнительная литература:

1. Адизес, И.К. Управление жизненным циклом корпораций / И. К. Адизес; пер. с англ. В.Кузина; науч. ред. Д.Чичикалюк, А.Сеферян. - 2-е изд. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 498 с.
2. Адизес, И. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / Ицхак Калдерон Адизес ; пер. с англ. В. Кузина. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 368 с.
3. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Эдвардс Деминг. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 417 с.
4. Кристенсен, Клейтон М. Дилемма инноватора / Клейтон М. Кристенсен; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2021. – 342 с.
5. Нив, Г. Организация как система. Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга / Генри Нив. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 512 с.
6. Организационное поведение : Учебник и практикум / Г. Р. Латфуллин, О. Н. Громова, А. В. Райченко [и др.]. – 1-е изд.. – Москва : Издательство Юрайт, 2022. – 301 с.
7. Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры [Текст] / Н. М. Розанова. – М. : Издательство Юрайт, 2022. – 343 с.

8. Соловьева, Ю. Н. Конкурентные преимущества и бенчмаркинг: учеб, пособие для бакалавриата и магистратуры [Текст] / Ю.Н. Соловьева. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2022. – 131 с.
9. Ташмен, М. Победить с помощью инноваций : Практическое руководство по управлению организационными изменениями и обновлениями / М. Ташмен, Ч. О'Райли – М.: Альпина Паблишер, 2022. – 272 с.
10. Теория организации и организационное поведение : Учебник для магистров / В. Г. Антонов, Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко [и др.]. – 1-е изд.. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 471 с.
11. Тиль, П. От нуля к единице: Как создать стартап, который изменит будущее = Zero To One Notes on Startups, or How to Build the future / Питер Тиль, Блейк Мастерс. – М.: Альпина Паблишер, 2021. — 192 с.
12. Управление изменениями. Harvard Business Review: 10 лучших статей – М.: Альпина Паблишер, 2022. – 226 с.
13. Управление изменениями во взаимодействии органов власти и социума : учебное пособие для системы подготовки кадров государственного управления / Е. А. Литвинцева, Н. В. Афанасьева, Л. А. Василенко [и др.]. – Москва : Издательство Проспект, 2020. – 232 с.
14. Хаммер, М. Быстрее, лучше, дешевле. Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов / М. Хаммер, Л. Хершман. – М.: Альпина Паблишер, 2021. – 352 с.

б) Дополнительная литература:

- **Перечень лицензионного программного обеспечения:**
  MS Office

- **Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем**

1. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. - URL: http://www.gks.ru/.
2. ЭБС «Юрайт» [раздел «ВАША ПОДПИСКА: учебники и учебные пособия издательства «Юрайт»]: сайт. – URL: https://www.biblio-online.ru/catalog/.
3. ЭБС издательства «Лань» [учебные, научные издания, первоисточники, художественные произведения различных издательств; журналы]: сайт. – URL: http://e.lanbook.com.
4. Научная библиотека МГУ- https://www.nbmgu.ru
5. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU: сайт - URL: http://elibrary.ru

- **Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. Университетское управление: практика и анализ [Электронный ресурс] / гл. ред. А. В. Панин. – М. : ВШУИ МГУ, 2005–. – Эл. версия (28.02.2026). – URL: https://www.umj.ru/jour (дата обращения: 20.02.2025).
2. Вестник Московского университета. Серия 21. Менеджмент [Электронный ресурс]. – М. : Изд. дом МГУ, 2004–. – ISSN 2221-7780. – Эл. версия. – URL: http://msupublishing.ru (дата обращения: 20.02.2025).
3. Управленческое консультирование [Электронный ресурс]. – М.: Экон. ф-т МГУ, 2007–. – Эл. версия. – URL: https://www.econ.msu.ru/elibrary/iad/consulting (дата обращения: 22.02.2025).
4. https://www.economics.ru – газета «Экономика и жизнь»
5. https://www.rbc.ru – «РосБизнесКонсалтинг».

- **Описание материально-технической базы**

Для проведения образовательного процесса необходима аудитория, оборудованная компьютером и проектором, необходимыми для демонстрации презентаций. Обязательное программное обеспечение – MS Office.
Материально-техническое обеспечение (МТО) соответствует необходимым требованиям, включая аудитории, ПО и доступ к базам данных и информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

8. Язык преподавания: русский

9. Преподаватель (преподаватели): к.э.н., доцент Купричев Максим Анатольевич

10. Разработчики программы: к.э.н., доцент Купричев Максим Анатольевич