

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

**СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – ФИЛИАЛ
РАНХиГС**

Кафедра журналистики и медиакоммуникаций

УТВЕРЖДЕНО
Директор СЗИУ РАНХиГС
А.Д.Хлутков

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ
Бизнес-моделирование современных СМИ
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса

Б1.В.03 Управление медиахолдингом
(код и наименование РПД)

42.04.02 ЖУРНАЛИСТИКА
(код и наименование направления подготовки (специальности))
ОЧНАЯ
форма(ы) обучения

Года набора 2025

Санкт-Петербург, 2023 г.

Автор—составитель:

К.филос..н., доцент кафедры
журналистики и медиакоммуникаций

Раменский П.А.

Заведующий кафедрой журналистики и медиакоммуникаций

Ким М.Н.

РПД «Б1.В.03 Управление медиахолдингом» в новой редакции одобрена на заседании кафедры журналистики и медиакоммуникаций. Протокол от 14 сентября 2023 г. № 1.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине
6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
 - 7.1.Основная литература
 - 7.2.Дополнительная литература
 - 7.3.Нормативные правовые документы
 - 7.4.Интернет-ресурсы
 - 7.5.Иные источники
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина Б1.В.03 «Управление медиахолдингом» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Таблица 1

<i>Код компетенции</i>	<i>Наименование компетенции</i>	<i>Код компонента компетенции</i>	<i>Наименование компонента компетенции</i>
ПК-2	Способен предусматривать необходимые средства и ресурсы для обеспечения организационных преобразований и осуществления бизнес-процессов	ПК-2.1	Способен предусматривать необходимые средства и ресурсы для обеспечения организационных преобразований

1.2. В результате освоения дисциплины у магистрантов должны быть сформированы:

Таблица 2

<i>ОТФ/трудовые и профессиональные действия</i>	<i>Код этапа освоения компетенции</i>	<i>Результаты обучения</i>
Организация и контроль выпуска продукции сетевого издания/информационного агентства (код В)– частично	В/01.7Руководство производственным отделом	<i>на уровне знаний:</i> знать специфику управления ресурсами, необходимыми для процесса управления
		<i>на уровне умений:</i> анализировать и планировать процессы управления средствами и ресурсами для обеспечения управления
		<i>на уровне навыков:</i> использовать аналитические подходы для расчета объемов ресурсов, обеспечивающих процесс управления компанией

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Учебная дисциплина Б1.В.03 «Управление медиахолдингом» относится к вариативным дисциплинам по направлению подготовки магистрантов 42.04.02«Журналистика».

Дисциплина может реализовываться с применением дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ) в программе Teams.

Знания, умения и навыки, полученные при изучении дисциплины, используются магистрантами при выполнении выпускных квалификационных работ, а также в дальнейшей практической коммуникационной деятельности.

Общая трудоемкость дисциплины составляет **3** зачетные единицы, **108** акад. часа, 81 астроном. часа.

Таблица 3

Вид работы	Трудоемкость (в акад/астрон. часах)
Общая трудоемкость	108/81
Контактная работа с преподавателем	54/40,5
Лекции	24/18
Практические занятия	30/22,5
Лабораторные занятия	
Самостоятельная работа	52/39
Контроль	2/1,5
Формы текущего контроля	Устный опрос, доклад, задачи
Вид промежуточного контроля	Зачет с оценкой

Место дисциплины.

Дисциплина Б1.В.03 «Управление медиахолдингом» относится к вариативным дисциплинам по направлению подготовки магистрантов 42.04.02 «Журналистика» и изучается во втором семестре.

Дисциплина закладывает теоретический и методологический фундамент для овладения профессиональными дисциплинами, определяющими вектор дальнейшего профессионального развития.

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://sziu-de.ranepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется магистранту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение задания предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1 Структура дисциплины

Таблица 4

№ п/п	Наименование тем	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости **, промежуточн ой аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ДОТ	ЛР/ДО Т	ПЗ/ДО Т	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Роль холдинговых структур в экономике. Внутренняя бизнес-среда	10	2		2		6	Д, УО,

№ n/n	Наименование тем	Объем дисциплины (модуля), час.					СР	Форма текущего контроля успеваемости **, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л/ДОТ	ЛР/ДОТ	ПЗ/ДОТ	КСР		
Очная форма обучения								
	холдинга							
Тема 2	Роль корпоративного центра и Бизнес Единицы.	14	4		4		6	Д, УО,
Тема 3	Плановые циклы в холдинге.	12	2		4		6	Д, УО, 3
Тема 4	Финансовые «рамки» холдинга (Financial Framework).	14	4		4		6	Д, УО, 3
Тема 5	Внутренние рынки холдинга	14	4		4		6	Д, УО, 3
Тема 6	Инвестиционный процесс в холдинге.	12	2		4		6	Д, УО, 3
Тема 7	Управление портфелем активов холдинга. М&А	14	2		4		8	Д, УО, 3
Тема 8	Управление портфелем инвестиционных проектов холдинга.	16	4		4		8	Д, УО, 3
Контроль								
Промежуточная аттестация								Зачет с оценкой
Всего (академ.час./астроном.час.):		108/81	24/18		30/22,5		52/39	

Д – доклад

УО – устный опрос

З - задачи

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Холдинг. Роль холдинговых структур в экономике. Внутренняя бизнес-среда холдинга

Роль холдинговых структур в мировой и российской экономике. Холдинг как субъект мировой и национальной экономики (на стыки микро и макроэкономики). Роль холдингов в управлении экономическими ресурсами. История развития холдинговых структур (основные этапы). Типы холдинговых структур (по составу, задачам, размеру, уровню интеграции) Построение карты холдинговых структур России. Проявление противоположно направленных тенденций, влияющих на эффективность холдинговых структур (в сравнении с другими организационными формами): эффекта масштаба, синергии, и нарастающей сложности управления, энтропии. Пределы эффективного роста холдинга.

Тема 2. Роль корпоративного центра и Бизнес Единицы.

Понятие бизнес-единицы. Роль и основные функции корпоративного центра. Роль и основные функции бизнес-единицы (подразделения холдинга). Логика управления холдинговой структурой на базе бизнес-единиц (географический принцип, дивизиональный принцип, смешанные принципы). Построение ключевых бизнес-процессов в холдинговой структуре.

Тема 3. Плановые циклы в холдинге.

Выбор оптимального горизонта планирования холдинга. Годовое бизнес-планирование. Основные задачи, отличия от долгосрочного планирования. Структура бизнес-плана холдинговой структуры. Производственный план, маркетинговый план, финансовый план. Бизнес-план бизнес-единицы. Процесс разработки бизнес-плана: ключевой механизм. Инвестиционное планирование.

Тема 4.

Финансовые «рамки» холдинга

Эффективность в привлечении капитала - одно из ключевых конкурентных преимуществ холдинговых структур. Работа с фондовым рынком - одна из ключевых централизованных функций. Кто пойдет на финансовый рынок? (материнская компания или бизнес-подразделение). Выбор путей финансирования проектов развития: внутренние источники, долг, акционерный капитал.

Тема 5

Инвестиционный процесс в холдинге.

Понятие органического роста. Естественные ограничения органического роста. Неорганический рост. Преимущества и риски, связанные с неорганическим ростом. Выбор стратегии роста: анализ и сравнение возможностей внутреннего роста и опций неорганического роста. Циклы развития холдинга: чередование периодов неорганической экспансии (слияний и поглощений) с периодами органического роста.

Тема 7

Управление портфелем активов холдинга. M&A

Понятия «актива» и портфеля активов. Модель холдинга как портфеля активов. Стратегия холдинга в преломлении стратегии управления активами. Концепция постоянного «апгрейда» инвестиционного портфеля холдинга. Процесс и варианты слияния. Процесс и варианты поглощения. Экономический смысл премии над рыночной ценой, выплачиваемой акционерам поглощаемого актива. Оценка эффекта синергии активов. Интересы менеджмента и интересы акционеров в процессе слияний и поглощений (статистика результатов сделок M&A для акционерной стоимости).

Тема 8

Управление портфелем инвестиционных проектов холдинга.

Понятие органического инвестиционного проекта. Определение базового сценария и границ проекта. Формат подготовки инвестиционного проекта. инвестиционного проекта. Взаимосвязь WACC и горизонта инвестиционного планирования.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.03 «Управление медиахолдингом» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

- при проведении занятий лекционного типа: устный опрос;
- при проведении занятий семинарского типа: устный опрос, доклады, ответы на вопросы по докладам, выполнение практических заданий.

На занятиях для решения воспитательных и учебных задач применяются следующие формы интерактивной работы: диалого-дискуссионное обсуждение проблем, поисковый метод, исследовательско-оценочный метод, разбор конкретных ситуаций.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости

Типовые вопросы для устного опроса по темам 1-8

1. Роль холдинговых структур в мировой и российской экономике.
2. Роль холдингов в управлении экономическими ресурсами.
3. Типы холдинговых структур
4. Проявление противоположно направленных тенденций, влияющих на эффективность холдинговых структур
5. Роль и основные функции корпоративного центра
6. Построение ключевых бизнес-процессов в холдинговой структуре.
7. Финансовая функция в холдинге: типичный функционал корпоративного центра и функционал бизнес-единицы.
8. Структура бизнес-плана холдинговой структуры
9. Инвестиционное планирование
10. Влияния цикла контрактирования на деятельность холдинговых структур. Цикл контрактирования
11. Выбор путей финансирования проектов развития: внутренние источники, долг, акционерный капитал
12. Ключевая роль экспертной оценки и успешного взаимодействия с финансовым рынком
13. Рынок людских ресурсов холдинга. Отбор и продвижение перспективных кадров внутри холдинга. Борьба за "лучшие кадры".
14. Внутренние рынки товаров и услуг. Внутреннее ценообразование в межхолдинговых транзакциях
15. Уровни принятия решений и система делегирования полномочий: роль бизнес-единиц, бизнес-направлений и корпоративного центра
16. Интерфейсы инвестиционного процесса с другими ключевыми бизнес-процессами и в холдинге: бизнес -планированием, стратегическим планированием, материально-техническим снабжением и контрактацией услуг
17. Процесс и варианты поглощения
18. Реальный инвестиционный процесс и влияние календарного цикла
19. Прогнозирование как элемент предсказуемого взаимодействия с финансовым рынком.
20. Управление портфелем активов
21. Управление портфелем инвестиционных проектов
22. Процесс управления капитальными проектами

Типовые темы для докладов по темам 1-8

1. Роль холдинговых структур в мировой и российской экономике.
2. Роль холдингов в управлении экономическими ресурсами.
3. Типы холдинговых структур
4. Проявление противоположно направленных тенденций, влияющих на эффективность холдинговых структур
5. Роль и основные функции корпоративного центра
6. Построение ключевых бизнес-процессов в холдинговой структуре.
7. Финансовая функция в холдинге: типичный функционал корпоративного центра и функционал бизнес-единицы.
8. Структура бизнес-плана холдинговой структуры
9. Инвестиционное планирование.
10. Влияния цикла контрактования на деятельность холдинговых структур. Цикл контрактования.
11. Выбор путей финансирования проектов развития: внутренние источники, долг, акционерный капитал.
12. Ключевая роль экспертной оценки и успешного взаимодействия с финансовым рынком.
13. Рынок людских ресурсов холдинга. Отбор и продвижение перспективных кадров внутри холдинга. Борьба за "лучшие кадры"
14. Внутренние рынки товаров и услуг. Внутреннее ценообразование в межхолдинговых транзакциях.
15. Уровни принятия решений и система делегирования полномочий: роль бизнес-единиц, бизнес-направлений и корпоративного центра.

5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

5.1. Зачёт с оценкой проводится с применением следующих методов: устный опрос по билетам.

5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Перечень вопросов к зачёту с оценкой

1. Факторы влияния на эффективность холдинговых структур.
 2. Изучение пределов эффективного роста холдинга.
 3. Оптимальный уровень интеграции холдинга
 4. Законодательное ограничение монополизации.
 5. Построение ключевых бизнес-процессов в холдинговой структуре.
 6. Определение оптимального уровня централизации принятия решений для холдинговой структуры.
 7. Примеры централизованных и децентрализованных холдинговых структур
 8. Финансовый аутсорсинг в холдинге.
- .

Шкала оценивания

Магистрант допускается к зачету с оценкой по дисциплине в случае выполнения им всех заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины.

Зачет с оценкой проводится в форме публичного выступления.

Выступление – это официальное сообщение, посвященное теме вопроса в билете, которое содержит описание вопроса и раскрытие его сути.

Структура ответа включает:

1. Введение:

– указывается вопрос, излагается последовательность ответа;

2. Основное содержание:

– обозначается проблемное поле и вводятся основные термины выступления, а также тематические разделы содержания ответа;

– намечаются методы решения представленной в выступлении проблемы и предполагаемые результаты.

3. Заключение:

– приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.

Выступление должно быть построено в соответствии с регламентом: не более пяти–семи минут.

Обучающийся также готовит решение кейса. Обучающийся знакомится с материалом кейса. Осмысливает ситуацию. Рассматривает альтернативы решения проблемы и находит ее верное или оптимальное решение. Обучающийся защищает свое решение.

Оценка результатов производится на основе Положения о текущем контроле успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам среднего профессионального и высшего образования в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», утвержденного Приказом Ректора РАНХиГС при Президенте РФ от 30.01.2018 г. № 02-66 (п.10 раздела 3 (первый абзац) и п.11), а также Решения Ученого совета Северо-западного института управления РАНХиГС при Президенте РФ от 19.06.2018, протокол № 11.

ОТЛИЧНО

Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной литературы, раскрывает и анализирует проблему с точки зрения различных авторов. Обучающийся показывает не только высокий уровень теоретических знаний, но и видит междисциплинарные связи. Профессионально, грамотно, последовательно, хорошим языком четко излагает материал, аргументированно формулирует выводы. Знает в рамках требований к направлению и профилю подготовки нормативную и практическую базу. На вопросы отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу. Способен принимать быстрые и нестандартные решения.

ХОРОШО

Обучающийся показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, нормативов и практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Знает теоретическую и практическую базу, но при ответе допускает несущественные погрешности. Обучающийся показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о междисциплинарных связях, увязывает

знания, полученные при изучении различных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности. Ответ построен логично, материал излагается хорошим языком, привлекается информативный и иллюстрированный материал, но при ответе допускает незначительные ошибки, неточности по названным критериям, которые не искажают сути ответа;

УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО

Обучающийся показывает слабое знание материалов занятий, отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. На поставленные вопросы отвечает неуверенно, допускает погрешности. Обучающийся владеет практическими навыками, привлекает иллюстративный материал, но чувствует себя неуверенно при анализе междисциплинарных связей. В ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские. На поставленные вопросы затрудняется с ответами, показывает недостаточно глубокие знания.

НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО

Обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, теории и практики применения изучаемого вопроса, низкий уровень компетентности, неуверенное изложение вопроса. Обучающийся показывает слабый уровень профессиональных знаний, затрудняется при анализе практических ситуаций. Не может привести примеры из реальной практики. Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом.

6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Защита докладов. Магистранты персонально распределяют темы докладов в группе. По одному человеку самостоятельно готовят доклад по одной из тем по дисциплине. По материалам магистранты готовят презентацию, с которой выступают на публичном представлении доклада и защите его с помощью ответов на вопросы. Регламент для доклада – 15 минут. Обучающийся, подготовивший доклад, получает по итогам его представления баллы, в соответствии с качеством представления и защиты.

Устный опрос. Этот вид работы предусмотрен на семинарских занятиях и включает в себя ответы на вопросы и ответы при проверке заданий. Магистранты распределяют в группе вопросы из списка для обсуждения в плане каждого семинарского занятия. Ответ на вопрос должен быть кратким, по существу и, как правило, не превышающим 3-х минут монологической речи. Готовиться к устному опросу по планам семинаров следует по списку основной и дополнительной литературы. Ответ магистранта при проверке письменного домашнего задания из плана семинарского занятия является разновидностью устного опроса. На семинарских занятиях также предусмотрены дополнительные, кроме домашней работы, задания, собеседование по дополнительным вопросам и дополнительным заданиям на семинарских занятиях рассматривается как устный опрос.

Практическое задание. Подготовка магистрантов к практическому заданию осуществляется на основании плана раскрытия темы семинара. При подготовке к практическому занятию студенту необходимо изучить внимательно основные вопросы темы семинара. Умение анализировать и применять для ответов на вопросы и заданий полученные знания при самостоятельной подготовке в значительной степени определяет успешность освоения материала по дисциплине.

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

7.1. Основная литература

1. Красильников, С. А. Менеджмент. Управление холдингом : учебное пособие для вузов / С. А. Красильников, А. С. Красильников ; под редакцией С. А. Красильникова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 169 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8751-5.
2. Передера, Ж. С. Анализ слияний и поглощений : учебное пособие для вузов / Ж. С. Передера, А. В. Федоров. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 140 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14819-0.
3. Корпоративное управление : учебник для вузов / С. А. Орехов [и др.] ; под общей редакцией С. А. Орехова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 312 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05902-1.

7.2. Дополнительная литература

4. Каменнова, М. С. Моделирование бизнес-процессов : учебник и практикум для среднего профессионального образования / М. С. Каменнова, В. В. Крохин, И. В. Машков. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 533 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-16845-7.
5. ИФролов, Ю. В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов : учебное пособие для вузов / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев ; под редакцией Ю. В. Фролова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 154 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09015-4.

7.3. Нормативно правовые документы

При изучении дисциплины нормативно-правовые документы не используются.

7.4. Интернет-ресурсы

1. Высшая школа маркетинга и развития бизнеса [Электронный ресурс]: офиц. сайт.— Режим доступа: <http://marketing.hse.ru/>
2. Рекламные идеи: журнал о творческом брендинге [Электронный ресурс]: офиц. сайт.- Режим доступа: <http://www.advi.ru/>
3. Социальная сеть профессиональных контактов НП «Гильдия маркетологов» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.marketologi.ru>.
4. Электронная библиотека издательского дома «Гребенников» [Электронный ресурс]. Режим доступа: —<http://grebennikon.ru>.
5. Энциклопедия маркетинга [Электронный ресурс]: офиц. сайт.— Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru/>

7.5. Иные источники

При изучении дисциплины иные источники не используются.

8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Курс включает использование программного обеспечения Microsoft Excel, Microsoft Word, Microsoft PowerPoint для подготовки текстового и табличного материала, графических иллюстраций.

Методы обучения предполагают использование информационных технологий (демонстрация мультимедийных материалов).

Задействованы Интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, профессиональные тематические форумы и сервисы, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

Таблица 5

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций, оборудованные мультимедийной техникой, позволяющей демонстрировать презентации и просматривать кино и видео материалы.
2.	Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами
3.	Технические средства обучения: Персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.