

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Рабочая программа дисциплины (модуля)

## КАРЬЕРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Направление и направленность (профиль)

38.03.04 Государственное и муниципальное управление. Государственное и муниципальное управление

Год набора на ОПОП  
2020

Форма обучения  
заочная

Владивосток 2023

Рабочая программа дисциплины (модуля) «Карьерный менеджмент» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению(ям) подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (утв. приказом Минобрнауки России от 10.12.2014г. №1567) и Порядком организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утв. приказом Минобрнауки России от 06.04.2021 г. N245).

Составитель(и):

*Королёва Э.В., кандидат социологических наук, Elvira.Koroleva@vvsu.ru*

Утверждена на заседании кафедры экономики и управления от 12.04.2023 , протокол № 6

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий кафедрой (разработчика)

Варкулевич Т.В.

<b>ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ</b>	
Сертификат	1575458423
Номер транзакции	000000000A2B8F6
Владелец	Варкулевич Т.В.

Заведующий кафедрой (выпускающей)

Варкулевич Т.В.

<b>ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ</b>	
Сертификат	1575458423
Номер транзакции	000000000A2B906
Владелец	Варкулевич Т.В.

## 1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Целью освоения дисциплины "Карьерный менеджмент" является формирование у студентов навыка построения и управления деловой карьеры.

Задачи дисциплины:

- изучить понятие, виды, этапы карьеры;
- исследовать теоретические основы построения карьеры;
- изучить классические концепции, связанные с построением карьеры персонала организации;
- ознакомить студентов с запросами современного рынка труда;
- изучить технологии построения деловой карьеры.

## 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Планируемыми результатами обучения по дисциплине являются знания, умения, навыки, соотнесенные с компетенциями, которые формирует дисциплина, и обеспечивающие достижение планируемых результатов по образовательной программе в целом. Перечень компетенций, формируемых в результате изучения дисциплины (модуля), приведен в таблице 1.

Таблица 1 – Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля)

Название ОПОП ВО, сокращенное	Код компетенции	Формулировка компетенции	Планируемые результаты обучения	
38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» (Б-ГУ)	ПК-2	Владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	Знания:	основ использования теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и управленческих задач
			Умения:	использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды
			Навыки:	современным инструментарием управления человеческими ресурсами

## 3. Место дисциплины (модуля) в структуре основной образовательной программы

Дисциплина "карьерный менеджмент" относится к факультативной части учебного плана ОПОП ВО 38.03.04 Государственное и муниципальное управление

#### 4. Объем дисциплины (модуля)

Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с обучающимися (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу, приведен в таблице 2.

Таблица 2 – Общая трудоемкость дисциплины

Название ОПОП ВО	Форма обуче- ния	Часть УП	Семестр (ОФО) или курс (ЗФО, ОЗФО)	Трудо- емкость	Объем контактной работы (час)					СРС	Форма аттес- тации	
				(З.Е.)	Всего	Аудиторная			Внеауди- торная			
						лек.	прак.	лаб.	ПА			КСР
38.03.04 Государственное и муниципальное управление	ЗФО	Ф.00	3	3	9	2	6	0	1	0	99	3

#### 5. Структура и содержание дисциплины (модуля)

##### 5.1 Структура дисциплины (модуля) для ЗФО

Тематический план, отражающий содержание дисциплины (перечень разделов и тем), структурированное по видам учебных занятий с указанием их объемов в соответствии с учебным планом, приведен в таблице 3.1

Таблица 3.1 – Разделы дисциплины (модуля), виды учебной деятельности и формы текущего контроля для ЗФО

№	Название темы	Кол-во часов, отведенное на				Форма текущего контроля
		Лек	Прак	Лаб	СРС	
1	Мотивация, лидерство, власть, карьера: теоретические аспекты исследования	2	0	0	11	доклад-презентация
2	Планирование и развитие деловой карьеры персонала в организации	0	2	0	11	доклад-презентация
3	Место и роль группового взаимодействия в деловой культуре организации	0	2	0	11	дебаты
4	Стратегическое управление персоналом организации.	0	2	0	11	проект
5	Управление человеческими ресурсами организации	0	0	0	11	Дискуссия, доклад-презентация
6	Кадровая политика организации: методы разработки и реализации.	0	0	0	11	Проект, дебаты
7	Аудит человеческих ресурсов организации	0	0	0	11	Дискуссия, доклад-презентация
8	Организационная культура, как инструмент управления персоналом организации	0	0	0	11	Дискуссия, доклад-презентация, дебаты
9	Порядок, этапы формирования команды в организации	0	0	0	11	Дискуссия, доклад-презентация
<b>Итого по таблице</b>		<b>2</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>99</b>	

##### 5.2 Содержание разделов и тем дисциплины (модуля) для ЗФО

*Тема 1 Мотивация, лидерство, власть, карьера: теоретические аспекты*

*исследования.*

Содержание темы: Мотивация: понятие, сущность. Классические и современные теории мотивации. Психологические особенности индивида и мотивация трудовой деятельности. Методы негативной мотивации. Инструменты мотивации. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Современные и классические школы изучения лидерства. Типология лидерства. Стили лидерства. Лидеры и их последователи. Эмоциональный интеллект современного лидера. Власть и влияние лидера. Феномен власти. Психология власти: основные понятие. Понятие карьера. Законы карьерного развития. Типология карьерного развития. Факторы карьеры. Стадии карьеры. Барьеры развития карьеры. Карьерный тьюторинг. .

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекция.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Работа с электронными изданиями и информационными образовательными ресурсами, электронно-библиотечными системами: ЭБС Юрайт, ЭБС «Национальный цифровой ресурс «Руконт»», ЭБС «Университетская библиотека on-line» .

### *Тема 2 Планирование и развитие деловой карьеры персонала в организации.*

Содержание темы: Теоретические основы исследования планирования карьеры. Деловая карьера: понятие, виды. Законы карьерного развития. Типология карьерного развития. Факторы карьеры. Стадии карьеры. Барьеры развития карьеры. Карьерный тьюторинг. Планирование кадрового потенциала организации. Порядок кадрового перемещения персонала в организации. Факторы планирования кадрового потенциала организации. Планирование карьеры. Формы планирования карьеры. Основные функции управления деловой карьеры персонала. Управление карьерой. Этапы карьеры (предварительный, становления, продвижения, сохранения, завершения). Реализация карьеры. Мотивы построения карьеры. Модели вариантов карьеры («трамплин», «лестница», «змея», «перепутье»). Мероприятия по планированию карьеры. Факторы, влияющие на карьерный рост. Классификация карьерных ориентаций (якоря карьеры) согласно типологии Э.Шейна. Порядок и система работы с кадровым резервом. Принципы менеджмента в системе управления персоналом. .

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: лекция.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Работа с электронными изданиями и информационными образовательными ресурсами, электронно-библиотечными системами: ЭБС Юрайт, ЭБС «Национальный цифровой ресурс «Руконт»», ЭБС «Университетская библиотека on-line» .

### *Тема 3 Место и роль группового взаимодействие в деловой культуре организации.*

Содержание темы: Типология групп в организации. Организация и теория групп. Малые группы, как предмет исследования различных дисциплин. Современные и классические концепции исследования малых и больших групп. Лидерство и руководство в группах. Параметрическая теория малых групп. Динамика группы. Методы организации коллективного труда. Природа социальных групп в организации. Нормативное поведение в группе. Групповое решение. Групповая сплоченность. Трудовой коллектив: понятие, этапы и порядок формирования. Психологическая совместимость членов группы. Командные и рабочие группы. Этапы становления коллектива. Психологический климат в группе: понятие, сущность. Понятие и структура социально-психологического климата коллектива. Факторы, формирующие социально-психологический климат коллектива. Уровни психологического климата в коллективе. Типы отношений в коллективе и деловая культура. Коллективное поведение. Межгрупповые отношения. Межгрупповая дифференциация в коллективе: проблемы и методы их преодоления. Порядок и механизмы регулирования межгрупповых отношений в больших коллективах. .

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: практическое занятие.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Работа с электронными изданиями и информационными образовательными ресурсами, электронно-библиотечными системами: ЭБС Юрайт, ЭБС «Национальный цифровой ресурс «Руконт»», ЭБС «Университетская библиотека on-line» .

#### *Тема 4 Стратегическое управление персоналом организации.*

Содержание темы: Понятие стратегии управления персоналом. Принципы и порядок разработки кадровой стратегии. Основные стадии стратегии. Принципы построения системы стратегического управления персоналом организации. Стратегическое управление человеческими ресурсами. Интегрированные стратегии управления персоналом. Персонал-маркетинг в системе стратегического управления организации. Философия стратегического управления персоналом.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: практическое занятие.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Работа с электронными изданиями и информационными образовательными ресурсами, электронно-библиотечными системами: ЭБС Юрайт, ЭБС «Национальный цифровой ресурс «Руконт»», ЭБС «Университетская библиотека on-line» .

#### *Тема 5 Управление человеческими ресурсами организации.*

Содержание темы: Человеческие ресурсы, как объект управления. Классические концепции кадрового менеджмента. Управление человеческими ресурсами: понятие, основные научные концепции. Компетентностный подход к управлению человеческими ресурсами. Управление человеческими ресурсами компании, как функция менеджмента. Инновационное управление человеческими ресурсами. Цель, задачи, функции управления человеческими ресурсами организации. Управление человеческими ресурсами в условиях транзитного периода. Стратегическое управление человеческими ресурсами. Система формирования человеческих ресурсов. Человеческий капитал. Реинжиниринг: понятие, сущность, методы. Порядок реинжиниринга процессов управления человеческими ресурсами организации. Управление человеческими ресурсами в органах государственной и муниципальной власти. Кадровая политика в органах государственной и муниципальной власти. Специфика управления персоналом на государственной и муниципальной службе. .

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Практическое занятие .

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Работа с электронными изданиями и информационными образовательными ресурсами, электронно-библиотечными системами: ЭБС Юрайт, ЭБС «Национальный цифровой ресурс «Руконт»», ЭБС «Университетская библиотека on-line».

#### *Тема 6 Кадровая политика организации: методы разработки и реализации.*

Содержание темы: Концептуальные основы кадровой политики организации. Типы и виды кадровой политики. Основные характеристики кадровой политики. Содержание кадровой политики. Требования кадровой политики. Факторы, определяющие кадровую политику организации. Этапы формирования кадровой политики. Инструменты формирования организационной лояльности. Условия для повышения лояльности персонала.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Практическое занятие .

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Работа с электронными изданиями и информационными образовательными ресурсами, электронно-библиотечными системами: ЭБС Юрайт, ЭБС «Национальный цифровой ресурс «Руконт»», ЭБС «Университетская библиотека on-line».

### *Тема 7 Аудит человеческих ресурсов организации.*

Содержание темы: Аудит: понятие, цель, задачи, классификация. Нормативно-правовые основы кадрового аудита. Основные положения Федерального закона «Об аудиторской деятельности» от 30.12.2008 № 307-ФЗ (в редакции от 01.04.2020 № 98-ФЗ). Цель и задачи кадрового аудита. Объект, цель, задачи и порядок проведения аудита персонала организации. Методы кадрового аудита. Типы кадрового аудита. Социальный аудит персонала. Аудит психологической совместимости персонала. Внешний и внутренний аудит. Аудиторский риск. Процесс аудиторской проверки и аудиторское заключение. Этапы аудита. Аудит в системе управления персоналом организации. Технологии оценки персонала. Методы кадрового аудита. Аудит кадрового потенциала. Аудит процедуры найма сотрудников. Аудит условий труда. Аудит и контроллинг персонала. Контроллинг персонала: определение, цель, задачи, классификация. .

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Практическое занятие .

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Работа с электронными изданиями и информационными образовательными ресурсами, электронно-библиотечными системами: ЭБС Юрайт, ЭБС «Национальный цифровой ресурс «Руконт»», ЭБС «Университетская библиотека on-line».

### *Тема 8 Организационная культура, как инструмент управления персоналом организации.*

Содержание темы: Организационная культура: определение, понятие, цель, задачи. Классические и современные научные теории, исследующие организационную культуру. Классификация организационных культур. Структура организационной культуры. Современные технологии управления организационной культурой. Ценности организационной культуры. Процессы коммуникации и организационная культура. Порядок изменения организационной культуры, в зависимости от жизненного цикла организации. Специфика организационной культуры в органах власти. Место и роль организационной культуры в системе управления персоналом в органах государственной и муниципальной власти. Факторы, формирующие организационную культуру в органах государственной и муниципальной власти. Этические основы организационной культуры в органах государственной и муниципальной власти. .

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Практическое занятие .

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Работа с электронными изданиями и информационными образовательными ресурсами, электронно-библиотечными системами: ЭБС Юрайт, ЭБС «Национальный цифровой ресурс «Руконт»», ЭБС «Университетская библиотека on-line».

### *Тема 9 Порядок, этапы формирования команды в организации.*

Содержание темы: Теоретические основы исследования командообразования. Принципы создания команды. Этапы создания команды. Роль команды в организации. Возможности командной работы. Модели командной работы. Стили руководства командой. Современные технологии командообразования. Теоретические основы формирования эффективных управленческих команд в органах власти. Управленческие команды в органах государственной и муниципальной власти: порядок формирования, цели, задачи. Проблемы формирования команд в органах государственной и муниципальной власти. Командообразование, как метод управления на государственной и муниципальной службе. Место и роль командообразования на государственной и муниципальной службе. .

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Практическое занятие .

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Работа с электронными

изданиями и информационными образовательными ресурсами, электронно-библиотечными системами: ЭБС Юрайт, ЭБС «Национальный цифровой ресурс «Рукопт»», ЭБС «Университетская библиотека on-line».

## **6. Методические указания по организации изучения дисциплины (модуля)**

Аудиторная работа осуществляется посредством проведения лекционных и практических занятий. В процессе изложения лекционного материала преподаватель излагает ключевые аспекты темы, дает разъяснения студентам по основным положениям темы лекций. Практические занятия позволяют закрепить лекционные темы, а также расширить знания по некоторым вопросам лекций, не вошедших в лекционный материал. Кроме того, практические занятия предоставляют возможность студентам развить навыки и умения публичных выступлений, ведения дискуссий. Для подготовки практических занятий студентам позволяется выходить за предлагаемый преподавателям перечень вопросов, но в рамках заявленной темы семинара.

Основные требования к составлению доклада для семинарского занятия. -введение;  
-основная часть;  
-выводы.

Введение - предварительное сообщение общего характера. Основная часть доклада состоит из двух частей теоретической и практической. В теоретическом разделе отражаются основные научные положения по заявленной теме. В практической части дается анализ применяемых на практике основ карьерного менеджмента.

Выводы доклада формируются на основе полученных теоретических знаний, а также студент предлагает свои предложения и рекомендации по заявленному вопросу семинарского занятия. Доклад должен сопровождаться презентационным материалом. В презентационном докладе может содержаться видеоматериал, помимо основных текстовых положений темы. Допустимый объем слайдов 8-10.

Основные этапы при подготовке к дискуссии:

-выбор студентом темы дискуссии;

-сбор студентами научно-практической информации для дискуссии.

Работа с печатными и электронными источниками и литературой;

-анализ собранного материала; -письменное изложение материала; -подготовка вопросов для оппонентов дискуссии;

-выступление на семинаре по теме дискуссии.

Проект - конечный продукт, получаемый в результате планирования и выполнения комплекса учебных и исследовательских заданий. Позволяет оценить умения обучающихся самостоятельно конструировать свои знания в процессе решения практических задач и проблем, ориентироваться в информационном пространстве и уровень сформированности аналитических, исследовательских навыков, навыков практического и творческого мышления. Может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся.

При разработке проектов бакалаврам следует учесть следующие рекомендации:

- изучить теоретические аспекты темы проекта;

- составить список используемой литературы, нормативных источников;

- составить программу исследования и определить объект, предмет, методы, цель исследования;

- в группе или самостоятельно осуществлять поиск информации, касающейся темы проекта, не только в привычных источниках, но и в текущих архивах органах государственной и муниципальной власти, коммерческих организациях;

-обработать полученные результаты, сделать выводы;

- разработать предложения по решению высветившихся в ходе анализа проблем;

-сделать презентацию проекта с помощью технических средств.

По мере необходимости, сопроводить защиту проекта печатной продукцией. При подготовке всех форм практических занятий студенты должны использовать максимальный объем научной литературы. Помимо предложенного списка источников допускается, и даже приветствуется самостоятельный подбор литературы студентом.

### **Особенности организации обучения для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов.**

При необходимости обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов (по заявлению обучающегося) предоставляется учебная информация в доступных формах с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания, консультации и др.

- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания, консультации и др.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные задания, консультации и др.

## **7. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)**

В соответствии с требованиями ФГОС ВО для аттестации обучающихся на соответствие их персональных достижений планируемым результатам обучения по дисциплине созданы фонды оценочных средств. Типовые контрольные задания, методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков, а также критерии и показатели, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, представлены в Приложении 1.

## **8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)**

### **8.1 Основная литература**

1. Егоршин А.П. Основы менеджмента : Учебник [Электронный ресурс] : Инфра-М , 2021 - 350 - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=363428>

2. Карьерный менеджмент : Учебное пособие [Электронный ресурс] : НИЦ ИНФРА-М , 2020 - 237 - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=356160>

3. Орлова, А. В. Менеджмент. Национальные модели менеджмента. Методы управления. Организация как объект управления: практическое пособие : учебное пособие / А. В. Орлова. — Гомель : ГГУ имени Ф. Скорины, 2022. — 44 с. — ISBN 978-985-577-844-9. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/320936> (дата обращения:22.01.2024). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

### **8.2 Дополнительная литература**

1. Карьерные процессы: социологические и психолого-педагогические интерпретации : Монография [Электронный ресурс] : Дашков и К , 2020 - 191 - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=353542>

2. Коргова М. А., Салогуб А. М. МЕНЕДЖМЕНТ. ИСТОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА 2-е изд., испр. и доп. Учебное пособие для СПО [Электронный ресурс] , 2020 - 166 - Режим доступа: <https://urait.ru/book/menedzhment-istoriya-menedzhmenta-456664>

3. Под общ. ред. Чернышева А.С. ПСИХОЛОГИЯ ЛИДЕРСТВА: ЛИДЕРСТВО В СОЦИАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ. Учебное пособие для вузов [Электронный ресурс] , 2020 - 159 - Режим доступа: <https://urait.ru/book/psihologiya-liderstva-liderstvo-v-socialnyh-organizacijah-455651>

4. Шапиро С. А., Вешкурова А. Б. Основы кадровой политики и кадрового аудита в компании : Учебники [Электронный ресурс] - Москва|Берлин : Директ-Медиа , 2018 - 71 - Режим доступа: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=495382](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=495382)

### **8.3 Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая профессиональные базы данных и информационно-справочные системы (при необходимости):**

1. Библиотека Гумер [Электронный ресурс] // Режим доступа: [www.gumer.info](http://www.gumer.info)
2. Информационно-правовой портал "Гарант": <https://www.garant.ru>
3. КУБ - электронная библиотека [Электронный ресурс] // Режим доступа: [www.koob.ru](http://www.koob.ru)
4. Научная электронная библиотека «eLIBRARY.RU» – Режим доступа: <https://elibrary.ru/>
5. СПС КонсультантПлюс <http://www.consultant.ru/>
6. Электронная библиотека диссертаций [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://diss.rsl.ru/>
7. Электронная библиотека по всем отраслям знаний [Электронный ресурс] режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/>
8. Электронная библиотека Руконт <https://rucont.ru/>
9. Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» - Режим доступа: <http://biblioclub.ru/>
10. Электронная библиотечная система ZNANIUM.COM - Режим доступа: <https://znanium.com/>
11. Электронно-библиотечная система "ЛАНЬ"
12. Электронно-библиотечная система издательства "Юрайт" - Режим доступа: <https://urait.ru/>
13. Open Academic Journals Index (ОАИ). Профессиональная база данных - Режим доступа: <http://oaji.net/>
14. Президентская библиотека им. Б.Н.Ельцина (база данных различных профессиональных областей) - Режим доступа: <https://www.prlib.ru/>

## **9. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля) и перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю) (при необходимости)**

### Основное оборудование:

- Компьютеры
- Проектор
- Доска аудиторная ДА-8МЦ
- Экран настенный рулонный

### Программное обеспечение:

- Microsoft Office 2003 Russian