

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВСЕРОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ
МИНИСТЕРСТВА ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Факультет международного бизнеса

«Одобрено»
на заседании Ученого совета

(протокол № 1
от «30» августа 2023 г.)



«Утверждаю»

И.о ректора
В.В. Идрисова

«30» августа 2023 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ 1.
«Системный подход к управлению предприятием»

в рамках дополнительной профессиональной программы
профессиональной переподготовки
«Лидеры производительности»

Москва 2023

СОДЕРЖАНИЕ

1.	Цель освоения модуля	3
2.	Планируемые результаты обучения	3
3.	Объем модуля	7
4.	Структура и содержание модуля	8
5.	Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей.....	10
6.	Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по модулю.....	13
7.	Учебно-методическое и информационное обеспечение модуля.....	16
8.	Материально-техническое и программное обеспечение модуля.....	19

1. Цель освоения модуля

Формирование компетенций в области организации производства и методов ведения бизнеса в современных рыночных условиях для повышения производительности труда на российских предприятиях; освоение методов формирования и управления производственным потенциалом промышленного предприятия, производственной мощности, производственных ресурсов предприятия, производительности труда, обеспечивающих эффективное практическое использование данного вида управленческой деятельности для реализации проектов любой функциональной направленности; освоение методов выстраивания кросс-функционального взаимодействия и управления командой проекта в целях повышения эффективности бизнеса и производительности труда.

2. Планируемые результаты обучения

Таблица 1.1.

Планируемые результаты обучения по модулю
для слушателей, имеющих высшее образование

Код и формулировка компетенции	Знания	Умения	Профессиональный опыт
УК-3М - Способность организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	Технологии организации и руководства работой команды, для разработки командной стратегии по достижению поставленной цели. Стадии развития команды; Основы управления конфликтами; Модели эффективного поведения в переговорах;	Организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели. Принимать командные решения; Вести переговоры в сложных ситуациях; Управлять конфликтными ситуациями;	Проведения переговоров; Принятия командных решений; Распределение ролей в команде; Разрешение конфликтных ситуаций.
ОПК-4М - Способность руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных	различий между рабочей группой и командой; организационных условий эффективной командной деятельности; основных психологических факторов и механизмов создания	проводить презентации и публичные выступления; разбираться в информации; фиксировать факты; проверка качества и анализ данных; развивать свою экспертизу;	выстраивания партнерских отношений для повышения конкурентоспособности; применения командного подхода в решении проблем; развития навыков целеполагания,

навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций;	высокоэффективных самоуправляемых команд; значения групповой сплоченности и психологической совместимости в процессе отбора людей в команду; методов консолидации и психологической поддержки членов команды, группового принятия решения; основных этапов формирования команд; основных принципов эффективной деловой коммуникации и работы в команде; основ тайм-менеджмента; система приемов деятельности, используемая в работе с членами группы (стили руководства); модели поведения и взаимодействия с другими людьми при работе в команде; теория поколений; способ улучшить совместную работу, коммуникацию и пространство между людьми.	применять практические методы работы; раскрывать суть проблемы; генерировать идеи; рассматривать и оценивать возможности; взаимодействовать с людьми; налаживать взаимопонимание; производить впечатление на людей; информировать, четко формулировать, стимулировать идеи; управлять командой учитывая стадию ее развития; подбирать состав команды для продуктивной работы; построения высокоэффективной команды; решать сложные управленческие задачи.	стратегического мышления, выбора приоритетов, формирования, мышления «выиграл-выиграл» («win-win»), работы в команде.
ОПК-3М Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их	- основных понятий и концепции производственного менеджмента, методов формирования и управления производственным потенциалом промышленного предприятия, планирования производственной программы; современные	проводить анализ внешней среды и ресурсного потенциала организации; формулировать организационно-управленческие решения и распределять обязанности деятельности (ООД); определять факторов, влияющие на	владение методами анализа операционной деятельности; разработки и принятия управленческих решений на основе результатов анализа операционного менеджмента; оценки и контроля выполнения принятых управленческих

реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	отечественные и зарубежные концепции организации операционной деятельности; методы определения и рационального использования производственных ресурсов; принципы управления хозяйственной деятельностью на предприятии.	производительность труда; определять стоимостной отдачи на вложенные в повышение производительности труда средства.	решений; оценки эффективности управленческих решений; оценки состояния развития организации.
---	---	---	--

Таблица 1.2.

Планируемые результаты обучения по модулю
для слушателей, имеющих среднее профессиональное образование

Код и формулировка компетенции	Знания	Умения	Профессиональный опыт
УК-3Мб Способность осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	- Технологии организации и руководства работой команды, для разработки командной стратегии по достижению поставленной цели. Стадии развития команды; Основы управления конфликтами; Модели эффективного поведения в переговорах;	Организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели. Принимать командные решения; Вести переговоры в сложных ситуациях; Управлять конфликтными ситуациями;	Проведения переговоров; Принятия командных решений; Распределение ролей в команде; Разрешение конфликтных ситуаций.
ОПК-3Мб Способность разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их	— основные понятия и концепцию производственного менеджмента, методы формирования и управления производственным потенциалом промышленного предприятия, планирование производственной	проводить анализ внешней среды и ресурсного потенциала организации; формулировать организационно-управленческие решения и	владение методами анализа операционной деятельности; разработки и принятия управленческих решений на основе результатов анализа операционного

реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	программы; современные отечественные и зарубежные концепции организации операционной деятельности; методы определения и рационального использования производственных ресурсов; принципы управления хозяйственной деятельностью на предприятии;	распределять обязанности деятельности (ООД); определять факторов, влияющие на производительность труда; определять стоимостной отдачи на вложенные в повышение производительности труда средства;	менеджмента; оценки и контроля выполнения принятых управленческих решений; оценки эффективности управленческих решений; оценки состояния развития организации;
УК-4М6 Способность осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах)	- различий между рабочей группой и командой; организационных условий эффективной командной деятельности; основных психологических факторов и механизмов создания высокоэффективных самоуправляемых команд; значения групповой сплоченности и психологической совместимости в процессе отбора людей в команду; методов консолидации и психологической поддержки членов команды, группового принятия решения; основных этапов формирования команд; основных принципов эффективной деловой коммуникации и работы в команде; основ тайм-менеджмента; система приемов деятельности, используемая в работе с членами группы (стили руководства); модели поведения и	проводить презентации и публичные выступления; разбираться в информации; фиксировать факты; проверка качества и анализ данных; развивать свою экспертизу; применять практические методы работы; раскрывать суть проблемы; генерировать идеи; рассматривать и оценивать возможности; взаимодействовать с людьми; налаживать взаимопонимание; производить впечатление на людей; информировать, четко	выстраивания партнерских отношений для повышения конкурентоспособности; применения командного подхода в решении проблем; развития навыков целеполагания, стратегического мышления, выбора приоритетов, формирования, мышления «выиграл-выиграл» («win-win»), работы в команде.

	взаимодействия с другими людьми при работе в команде; теория поколений; способ улучшить совместную работу, коммуникацию и пространство между людьми.	формулировать, стимулировать идеи; управлять командой учитывая стадию ее развития; подбирать состав команды для продуктивной работы; построения высокоэффективной команды; решать сложные управленческие задачи.	
--	---	---	--

3. Объем модуля

Таблица 2

Вид учебной работы	Количество часов (час.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:	10
Лекционного типа	2
Практические занятия	8
Электронное обучение, ДОТ	36 (8*)
Лекционного типа	30 (4*)
Практические занятия	6 (4*)
Самостоятельная работа слушателя, в т.ч.:	26
Самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к практическим занятиям).	
Промежуточная аттестация	зачет
Общая трудоемкость по учебному плану (час.)	72 (8*)

* контактная работа с применением ДОТ

4. Структура и содержание модуля

Структура модуля

Таблица 3

№ п/п	Название дисциплины	Количество часов (час.)								Форма текущего контроля успеваемости и, промежуточ ной аттестации
		Трудоём кость час.	Контактная работа			ЭО, ДОТ			СР	
			Всего	Л	ПЗ	Всего	Л	ПЗ		
1	Бизнес как система	8	0	0	0	6	6	0	2	
2	Производительность в мире и в России: тенденции и аналитика	10	0	0	0	6	6	0	4	
3	Цифровые практики повышения производительности	20 (8*)	0	0	0	14 (8*)	10 (4*)	4 (4*)	6	
4	Управление командным взаимодействием	34	10	2	8	10	8	2	14	
Итого:		72 (8*)	10	2	8	36 (8*)	30 (4*)	6 (4*)	26	зачет

* контактная работа с применением ДОТ

Содержание модуля

Таблица 4

Название дисциплины	Содержание темы (раздела)
Бизнес как система	Высокая производительность – конкурентное преимущество высокого порядка. Бизнес-система. Цепочка формирования ценности для клиента. Управление элементами бизнес-системы. Эволюция системы бизнес. Цикл улучшения ценностного предложения. Платформа бренда. Бизнес, ориентированный на рынок: что важно знать каждому руководителю. Инструменты аудита проблемного поля с применением ментальной карты предприятия с целью улучшения бизнес-процессов в условиях изменений.
Производительность в мире и в России: тенденции и аналитика	Основные тенденции и подходы к производительности труда: Пирамида факторов повышения производительности. Производительная система как способ достижения целевого результата. Оптимизация технологических процессов LEAN и 6 сигм. Расчет производительности труда. Формула производительность труда. Методы повышения производительности труда. Производительность труда в России в новых социально-экономических условиях. Факторы производительности в условиях нестабильности. Обзор производительности труда (ПТ) в мире (динамика по странам, особенности стран, за счет чего достигают). Бенчмаркинг: примеры стран со схожей с Россией структурой экономики. Примеры (мировые и/или российские) проектов по повышению производительности труда в отраслях-участниках проекта.
Цифровые практики повышения	Цифровые практики повышения производительности в рамках индустрии 4.0: цифровая промышленная революция, технологии

производительности	индустрии 4.0, цифровые технологии по драйверам, что волнует предприятия на разных уровнях цифровой зрелости. Повышение производительности в цифровую эпоху на примере несырьевых компаний. Производительность – цифровая и аналоговая. Цифровизация и производительность. Эффект от цифровизации. Что волнует предприятия на разных уровнях цифровой зрелости Цифровая трансформация как фактор повышения производительности Цифровые руководители цифровых предприятий (мастер-класс) Специальные темы от приглашенных экспертов (в рамках заявленных мастер-классов). Изучение электронного курса (один курс на выбор): Тренды в информационной сфере. Легкий старт в Word. Excel база. Excel продвинутый. Цифровая трансформация: работа с данными и data-driven подход. Прикладные навыки и работа со статистическим аппаратом. Основы кибербезопасности. Тренды в информационной эре.
Управление командным взаимодействием	Практики выстраивания эффективного кросс-функционального взаимодействия. Роль командной работы в решении бизнес-задач. Модель построения эффективной команды по Г. Гуттману. Стадии развития команды по Б. Такману. Четыре стиля лидерства в работе с командой с учетом стадии ее развития. Роли участников команды по Р. Белбину. Приоритезация ролей в зависимости от типов бизнес-задач (треугольник действие – люди – анализ). Матрица высокоэффективной команды. Драйверы эффективной команды. Подходы к нематериальной мотивации в условиях дефицита бюджета на ФОТ. Управление рабочим стрессом сотрудников. Коммуникации в команде в условиях нестабильности. Изучение электронных курсов: Стили руководства в решении сложных управленческих задач (по методологии И.Адизеса). Ситуационное руководство командой исполнителей (по Херси и Бланчарду). Особенности управления представителями разных поколений (на основе теории поколений). 5 факторов построения высокоэффективной команды (на основе модели 5F). Работа с командой в условиях нестабильности.

Особенности организации образовательного процесса

Таблица 5

Название дисциплины	Содержание темы (раздела)
Бизнес как система	Обучение проводится с использованием электронного обучения. Логически изучение дисциплины формирует у участников системный взгляд на бизнес и готовит к изучению других дисциплин модуля.
Производительность в мире и в России: тенденции и аналитика	Обучение проводится с использованием электронного обучения и дает комплексное представление о производительности труда.

Цифровые практики повышения производительности	Обучение проводится с использованием электронного обучения, дистанционных образовательных технологий. Также в рамках дисциплины проводятся мастер-классы приглашенных экспертов-практиков по теме «Цифровизация производства: лучшие практики российских компаний». Мастер-классы проводятся в формате контактной работы (вебинары, кейс-стади) в группах от 10 человек либо в аудиторном формате, либо с применением дистанционных образовательных технологий с использованием информационно-коммуникационных технологий и видео-конференц-связи через сеть Интернет.
Управление командным взаимодействием	Обучение проводится с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий. В процессе обучения организуется командная работа для решения практических заданий и работы над проектом.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей

Перечень вопросов для самоконтроля:

1. Принципы управления: системность, индукция и дедукция, логичность, исторический подход.
2. Производственный потенциал предприятия и его оценка.
3. Операционная стратегия и ее основные приоритеты.
4. Проектное управление в производственном менеджменте.
5. Поточный и непоточный методы организации производства
6. Технико-экономическое проектирование технологического процесса.
7. Жизненный цикл товаров и услуг и его влияние на операционные стратегии.
8. Организация производства нового продукта в условиях действующего предприятия
9. Современные системы управления производством. Планирование необходимых материалов (MRP) и планирование производственных ресурсов (MRP II).
10. Пути повышения эффективности производства и оптимизация бизнес-процессов
11. Оперативно-производственное планирование в условиях действующей организации
12. Система организации производства в условиях действующей фирмы
13. Современные системы управления запасами.
14. Совершенствование системы использования материальных ресурсов действующего предприятия.
15. Оценка качества сервисного обслуживания потребителей услуг.
16. Принятия управленческих решений: алгоритм, модели, методы.
17. Сравнительная характеристика американского, европейского и японского производственного менеджмента
18. Инновации, как фактор повышения конкурентоспособности предприятия.
19. Аутсорсинг и инсорсинг как способ снижения затрат: возможности и риски.
20. Краудсорсинг как инструмент развития бизнеса и инновационной активности.
21. Автоматизация системы организации и управления производством действующего предприятия.
22. Программные средства по обеспечению повышения эффективности бизнес-процессов компании
23. Система мониторинга производственных процессов и контроля производственных процессов.

24. Особенности организационных структур управления в инновационных предприятиях
25. Сущность и виды сервисного обслуживания в автохозяйстве.
26. Критерии сервисного обслуживания.
27. Компоненты формулы производительности труда, предложенной Министерством экономического развития РФ
28. Укрупненные составляющие управления затратами
29. Процессы, не добавляющие ценность
30. Основные управленческие задачи при планировании инвестиций
31. Признаки классификации затрат
32. Концепция мультипродуктового анализа
33. Варианты полезных эффектов от инвестиций
34. Что является основой для принятия решений о перебалансировке продуктового портфеля в условиях изменений.
35. Чем отличается «команда» от коллектива/группы?
36. С решением каких бизнес-задач «команда» справиться более эффективно?
37. Принцип построения эффективной команды по модели Г. Гуттмана?
38. Какие стадии проходит «команда» по Б. Такману?
39. Что нужно сделать, чтобы команда пришла на стадию функционирования?
40. Какие пороки присущи команде на каждой стадии ее развития по П. Ленсиони?
41. Перечислите четыре стиля лидерства для управления командой с учетом стадии развития, пороков и потребности.
42. Перечислите роли, существующие в команде по Р. Белбину.
43. Чем характеризуется каждая роль в команде?
44. При помощи какого инструмента можно правильно оценить, каких ролей в команде избыточно, а каких не хватает?

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Таблица 6

Название дисциплины	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение. Организация самостоятельной работы.	Количество часов, (ч.)
Бизнес как система	- Изучение материалов «Анализ элементов и связей бизнес-системы», «Ментальная карта предприятия и его критерии готовности бизнес-системы к трансформации»; - Изучение рекомендованной литературы по темам курса; - Изучение лучших практик, размещенных на сайте; - Изучение дайджестов по саморазвитию.	2
Производительность в мире и в России: тенденции и аналитика	- Изучение памятки по формуле расчета производительности труда; - Изучение приказа Минэкономразвития России от 03.12.2020 №801; - Изучение материала Post-reading; - Изучение лучших практик, размещенных на сайте; - Изучение дайджестов по саморазвитию.	4

Цифровые практики повышения производительности	- Изучение электронного курса «Тренды в информационной сфере»; - Изучение электронного курса «Легкий старт в Word»; - Изучение электронного курса «Excel база», «Excel продвнутый»; - Изучение электронного курса «Power BI база», «Power BI продвинутый»; - Изучение электронного курса «Цифровая трансформация: работа с данными и data-driven подход»; - Изучение электронного курса «Прикладные навыки и работе со статистическим аппаратом»; - Изучение электронного курса «Основы кибербезопасности»; - Изучение электронного курса «Тренды в информационной эре»; - Изучение электронного курса «Управление изменениями и цифровая трансформация» - Изучение лучших практик, размещенных на сайте; - Изучение дайджестов по саморазвитию.	6
Управление командным взаимодействием	Темы для самостоятельного изучения слушателями: - Командный подход к решению проблем - Функции управления предприятием по И. Адизесу. - Драйверы эффективной команды: причина, атмосфера, что помогает или мешает командной работе - Инструменты управления задачами: Trello + Excel - Инструменты коммуникации команды - Правила работы команды над проектом, создание чек-листа с правилами в MS Teams - Роли в команде: причины появления и интерпретация Организация самостоятельной работы: - Изучение литературы по темам курса; - Изучение электронного курса «Корпоративная антропология и культура производительности труда» - Изучение электронного курса «5 факторов построения высокоэффективной команды» - Изучение электронного курса «Ситуационное руководство командой» - Изучение электронного курса «Стили руководства в решении сложных управленческих команд» - Изучение электронного курса «Особенности управления представителями разных поколений (на основе теории поколений) - Перед контактной работой с применением ДОТ (вебинар) участники изучают материал (pre-reading) и	14

	выполняют практическое задание - Самостоятельная работа включает задания для самоконтроля. - Изучение лучших практик, размещенных на сайте - Изучение дайджестов по саморазвитию	
--	---	--

6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по модулю

Проведение промежуточной аттестации необходимо для выяснения полноты усвоения основного содержания пройденных тем и умения использования теоретического материала для решения практических задач. Формой контроля при проведении промежуточной аттестации по данному модулю является зачет.

Примерное тестовое задание для проведения промежуточной аттестации

В вопросах с отцией выбора правильного ответа, предполагается только один правильный вариант ответа.

1. Какой позитивный момент существует в невысокой производительности труда?
 - a. Существует возможность оторваться от конкурентов за счет повышения производительности труда
 - b. Есть возможность получать государственные субсидии
 - c. Существует возможность повышать занятость населения
2. Какова роль управления цепочкой создания ценности по все цепи кооперации (все компании, а не только внутри своего предприятия)?
 - a. Это важно и позволяет повысить производительность труда по всей цепочке создания ценности
 - b. Это не важно, так как каждое предприятие, это отдельный хозяйствующий субъект
 - c. Это важно, так как укрепляются межличностные контакты между сотрудниками разных предприятий
3. Что дает управление полной цепочкой создания ценности (все компании в цепочке производственной кооперации)?
 - a. Повышается производительность по всей цепочке на всех предприятиях
 - b. Ничего не дает, производительность остается неизменной
 - c. На соседние предприятия невозможно существенно повлиять, производительность растет на соседних предприятиях несущественно
4. С какого этапа эволюции бизнеса и конкуренции необходимо начинать?
 - a. С конкуренции в России с российскими компаниями
 - b. С конкуренции в России с иностранными компаниями
 - c. С конкуренции за границей с иностранными компаниями
5. Какое условие является необходимым для конкуренции российской компании за границей с иностранными компаниями?
 - a. Уровень технологий и продуктов мирового уровня
 - b. Государственная поддержка экспортных продаж
 - c. Выгодны курс рубля
6. Индустриализация – это:
 - a. «животнизация» в промышленных масштабах
 - b. Механизация + Электрификация

- c. Генерирование энергии из ископаемых источников
 - d. Электрфикация + Автоматизация
7. Lean (бережливое производство)- это
- a. Метод ведения бухгалтерского учета
 - b. Форма хозяйствования в плановой экономике
 - c. Метод оптимизации процессов с целью сокращения непроизводительных расходов
 - d. Философия сокращения потребления и переход на экономное природопользование
8. 6 сигма - это
- a. Кодовое обозначение знака качества в Японии
 - b. Технология производства, при которой можно запустить шесть параллельных процессов
 - c. Способ сокращения брака до трех-четырёх бракованных деталей на миллион
 - d. Шесть постулатов эффективного производства
9. Какой тип задач не решают алгоритмы машинного обучения?
- a. Интуиция
 - b. Классификация
 - c. Регрессия
 - d. Детектирование аномалий
10. Что из перечисленного является наиболее ценной и важной характеристикой технологии блокчейн?
- a. Возможность создавать криптовалюты
 - b. Технология майнинга, которая открывает новые возможности для получения дохода
 - c. Крайне высокие показатели безопасности (целостности) и устойчивости к изменениям (фальсификации)
 - d. Независимость от государственных органов
11. Алгоритм кластеризации относится к области:
- a. Data Mining
 - b. Обучения с учителем
 - c. Machine Learning
 - d. Больших данных
12. Перечислите пять пороков команды по П. Ленсиони
- a. Взаимное недоверие; уход от конфликтов, необязательность, отсутствие требовательности к другим, безразличие к общему результату
 - b. Взаимное недоверие; уход от конфликтов, ненадежность, снятие ответственности с себя, безразличие к общему результату
 - c. Взаимное неуважение; уход от конфликтов, необязательность, требовательность ко всем кроме себя, ценен только личный результат
 - d. 4Взаимное неуважение; уход от конфликтов, надежность, требовательность ко всем кроме себя, ценен только личный результат
13. Сопоставьте тип роли членов команды и их описание:
- 1. Реализатор
 - 2. Координатор
 - 3. Мотиватор
 - 4. Генератор идей
 - 5. Снабженец

6. Аналитик
7. Вдохновитель
8. Контролер

А. Увлеченный, пылкий, общительный, проявляет стойкость в сложной обстановке, хорошо контактирует с людьми.

Б. Спокойный, уверенный в себе, управляемый, способен без предубеждения выслушать, рассматривать и оценивать достоинства всех предложений

В. Скрупулезный, организованный, добросовестный стремиться добиваться совершенства во всем.

Г. Индивидуалист, серьезный, неортодоксальный, изобретательный.

Д. Консервативный, исполнительный, имеет организаторские способности, практичный, энергичный и самодисциплинированный

Е. Благоразумный, невозмутимый, предусмотрительный, рассудительный и проницательный.

Ж. Социально ориентированный, спокойный, чувственный, способен нести ответственность за людей и за ситуацию в целом, создает и поддерживает командный дух.

З. Очень отзывчивый и динамичный, имеет внутренний импульс и готовность бороться с инертностью.

Укажите верный ответ:

- 1 – Д; 2 – Б; 3 – З; 4 – Г; 5 – А; 6 – Е; 7- Ж; 8 – В.
- 1 – А; 2 – Б; 3 – Д; 4 – Г; 5 – З; 6 – Е; 7- Ж; 8 – В
- 1 – Е; 2 – В; 3 – З; 4 – Г; 5 – А; 6 – Д; 7- Ж; 8 – Б
- 1 – Г; 2 – Б; 3 – Ж; 4 – Д; 5 – А; 6 – Е; 7- З; 8 – В

22. Выберите 4 признака работающего принципа синергии в команде (укажите верную комбинацию ответов)?

- А) 1, 2, 4, 6
- Б) 1, 3, 4, 5
- В) 1, 2, 4, 5

1. Единство целей и стратегии.
2. Согласованность действий.
3. Чётко выстроенная иерархия.
4. Активный обмен информацией.
5. Индивидуальная ответственность каждого.
6. Наличие общей и персональной ответственности за результат.

14. Ведущая стратегия при кросс-функциональном взаимодействии (выберите один правильный ответ)?

- А) Loss-loss (проиграл-проиграл)
- Б) Win-loss (выиграл-проиграл)
- В) Win-win (выиграл-выиграл)
- Г) Loss-win (проиграл-выиграл)

15. Какие группы свойств продукта выделяют согласно модели Кано (выберите один правильный ответ)?

- А) базовые (ожидаемые)
- Б) основные (желаемые)
- В) восхищающие (воздействующие)
- Г) все перечисленные

Оценивание слушателя на зачете по модулю

Процент верных ответов	Оценка	Требования к образовательным результатам
52-100	«зачтено»	Слушатель подтвердил базовый уровень освоения материалов дисциплины: полное знание учебного материала, успешное выполнение предусмотренных программой практических и аналитических заданий, освоение литературы, рекомендованной программой. Слушатель продемонстрировал систематический характер знаний по дисциплине, способность к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности.
менее 52	«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, не подтвердившему пороговый уровень освоения материалов дисциплины: присутствуют пробелы в знаниях основного учебного материала, допущены принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой практических и аналитических заданий.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение модуля

Основная литература:

1. Антонов, Г. Д. Стратегическое управление организацией: учебное пособие / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 239 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/2861. - ISBN 978-5-16-006204-4. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1057763> (дата обращения: 13.12.2020). — Режим доступа: по подписке.
2. Балыбердин, В. А. Прикладные методы оценки и выбора решений в стратегических задачах инновационного менеджмента: монография / В. А. Балыбердин, А. М. Белевцев, Г. П. Бендерский. - 3-е изд., стер. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 240 с. - ISBN 978-5-394-03756-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1091550> (дата обращения: 13.12.2020). — Режим доступа: по подписке.
3. Барроуз М. Канбан Метод: Улучшение системы управления / Майк Барроуз; Пер. с англ. — М.: Альпина Пабlishер, 2020.- 304 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/21566> Режим доступа: по подписке.
4. Вайл П. Цифровая трансформация бизнеса: Изменение бизнес-модели для организации нового поколения / Питер Вайл, Стефани Ворнер; Пер. с англ. — М.: Альпина Пабlishер, 2019.-258 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/18612> Режим доступа: по подписке.
5. Генкин, Б. М. Методы повышения производительности и оплаты труда: монография / Б. М. Генкин. — Москва: Норма: ИНФРА-М, 2019. — 160 с. - ISBN 978-5-91768-937-1. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1024054> (дата обращения: 13.12.2020). — Режим доступа: по подписке.
6. Деминг Э. Менеджмент нового времени: Простые механизмы, ведущие к росту, инновациям и доминированию на рынке / Эдвардс Деминг; Пер. с англ. — М.:

- Альпина Паблишер, 2019. -182 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/18665> Режим доступа: по подписке.
7. Лапыгин, Ю. Н. Теория организации и организационное поведение: учебное пособие / Ю. Н. Лапыгин. - 2-е изд., испр. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 360 с. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-012559-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1039196> (дата обращения: 13.12.2020). — Режим доступа: по подписке.
 8. Рябцева, И. Ф. Производительность труда и техническая политика предприятия: монография / И.Ф. Рябцева, Э.Н. Кузьбожев. — Москва: ИНФРА-М, 2021 — 199 с. — (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-005685-2. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1214563> (дата обращения: 13.12.2020). — Режим доступа: по подписке.
 9. Стратегическое управление: учебник для магистров / под ред. докт. экон. наук, проф. И. К. Ларионова. - 3-е изд. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 234 с. - ISBN 978-5-394-03171-7. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1091824> (дата обращения: 13.12.2020). — Режим доступа: по подписке.
 10. Фейдер П. Клиентоцентричность: Отношения с потребителями в цифровую эпоху / Питер Фейдер, Сара Томс; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2021.- 190 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/21813> — Режим доступа: по подписке.
 11. Адэр Дж. Думай как лидер: Алгоритм принятия решений / Джон Адэр; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2019. - 120 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/19099> — Режим доступа: по подписке.
 12. Асмолова, М. Л. Искусство презентаций и ведения переговоров: учебное пособие / М.Л. Асмолова. - 3-е изд. - Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2020. - 248 с. - (Президентская программа подготовки управленческих кадров). - ISBN 978-5-369-01543-8. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1078329> (дата обращения: 14.12.2020). — Режим доступа: по подписке.
 13. Ашкеназ Р. Настольная книга лидера: Как управлять собой, вдохновлять команду и вывести компанию на новый уровень / Рон Ашкеназ, Брук Мэнвилл; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2020. -254 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/21533> — Режим доступа: по подписке.
 14. Вилкинсон М. Секреты фасилитации: SMART-руководство по работе с группами / Майкл Вилкинсон; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — 515 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/18663> — Режим доступа: по подписке.
 15. Круз К. Сильные лидеры нарушают правила: Нестандартные принципы управления командой и бизнесом / Кевин Круз; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2020.-262 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/19690> — Режим доступа: по подписке.
 16. Линдси МакГрегор Как мотивировать команду на удалёнке / Линдси МакГрегор, Нил Доши. — М.: Альпина Паблишер, 2019. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/21246> — Режим доступа: по подписке.
 17. Майорова М. Сценарии конфликтов: Как без нервов улаживать споры и проблемы на работе и в жизни / Марина Игоревна Майорова. — М.: Альпина Паблишер, 2021. — 139 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/21941>— Режим доступа: по подписке.
 18. Надточий, Ю. Б. Командообразование: учебное пособие / Ю. Б. Надточий. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 238 с. - ISBN 978-5-394-03751-1. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1081685> (дата обращения: 14.12.2020). — Режим доступа: по подписке.

19. Обухова, Г. С. Основы мастерства публичных выступлений, или Как научиться владеть любой аудиторией (практические рекомендации): практич. пособие / Г.С. Обухова, Г.Л. Климова. — Москва: ФОРУМ : ИНФРА-М, 2019. — 72 с. - ISBN 978-5-00091-633-9. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/987259> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
20. Поташев М. Правила команды: Искусство думать вместе / Поташев Максим Оскарович, Ершов Павел Михайлович. — М.: Альпина Паблишер, 2021. – 158 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/21879> – Режим доступа: по подписке.
21. Санда Ф. Потенциал команды: Как добиться максимальной эффективности командной работы / Филлип Санда, Алексис Филлипс; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2020. – 302 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/21559> – Режим доступа: по подписке.
22. Шароватов Ю. Дистанционный менеджмент: Как управлять сотрудниками на удалёнке / Шароватов Юрий Михайлович. — М.: Альпина Паблишер. – 243 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/20863> – Режим доступа: по подписке.
23. Шервин Д. Как создать настоящую команду: Алгоритмы, повышающие эффективность совместной работы / Дэвид Шервин, Мэри Шервин; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2019. – 179 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/19139> – Режим доступа: по подписке.
24. Шиманская В. Командная работа: Запуск проекта любой сложности / Виктория Шиманская, Никита Карпов — М.: Альпина Паблишер, 2022. —176 с. (Серия «4К — навыки будущего»). <https://vavt.alpinadigital.ru/book/22771> – Режим доступа: по подписке.

Дополнительная литература:

1. Блуммарт Т. Четвертая промышленная революция и бизнес: Как конкурировать и развиваться в эпоху сингулярности / Тью Блуммарт, Стефан ван ден Брук при участии Эрика Колтофа; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2019. - 204 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/18119> – Режим доступа: по подписке.
2. Зарова, Е. В. Методы оценки достижения целевых параметров роста производительности труда: монография / Е.В. Зарова, П.В. Крючкова, С.Н. Мусихин; под ред. Е.В. Заровой. — Москва: ИНФРА-М, 2017. — 130 с.: ил. — (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-013247-1. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/923495> (дата обращения: 13.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
3. Зуб, А. Т. Управление стратегическими изменениями в организациях: учебник / А. Т. Зуб. - Москва: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2019. - 384 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-8199-0631-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/986901> (дата обращения: 13.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
4. Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы: Справочное пособие / Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н., - 3-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 132 с. ISBN 978-5-9614-5582-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1003065> (дата обращения: 13.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
5. Кузьбожев, Э. Н. Прогресс и производительность труда: монография / Э.Н. Кузьбожев, И.Ф. Рябцева. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 174 с. — (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-004632-7. - Текст: электронный. - URL:

- <https://znanium.com/catalog/product/1078331> (дата обращения: 13.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
6. Минцберг, Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж., - 2-е изд. - Москва: Альпина Пабли., 2016. - 365 с.: ISBN 978-5-9614-5347-8. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/925066> (дата обращения: 13.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
 7. Мищенко, А. В. Методы оценки эффективности управления производственно-финансовой деятельностью предприятия: монография / А.В. Мищенко, Е.В. Михеева. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 338 с. — (Научная мысль). — www.dx.doi.org/10.12737/monography_5d1ae60d82d6d9.87533425. - ISBN 978-5-16-015286-8. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1021947> (дата обращения: 13.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
 8. Нив Г. Организация как система: Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга / Генри Нив; Пер. с англ. — 5-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2017. -307 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/956> – Режим доступа: по подписке.
 9. Орехов, В. И. Антикризисная модель роста экономики России на основе обеспечения повышения производительности труда: монография / В.И. Орехов, Т.Р. Орехова, О.В. Карагодина. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 111 с. — (Научная мысль). — www.dx.doi.org/10.12737/1654. - ISBN 978-5-16-009552-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1015899> (дата обращения: 13.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
 10. Фокс Джеффри Дж. Как стать генеральным директором [Электронный ресурс]: правила восхождения к вершинам власти в любой организации/ Джеффри Дж. Фокс— Электрон. текстовые данные. М.: Альпина Паблишер, 2016.- 160 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/244> – Режим доступа: по подписке.
 11. Цифровизация: Практические рекомендации по переводу бизнеса на цифровые технологии; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2019.- 252 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/19541> – Режим доступа: по подписке.
 12. Эффективное управление организационными и производственными структурами: монография / О. В. Логиновский, А. В. Голлай, О. И. Дранко [и др.] ; под ред. О. В. Логиновского. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 450 с. — (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-016217-1. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1087996> (дата обращения: 13.12.2020)

8. Материально-техническое и программное обеспечение модуля

Для проведения всех лекционных, семинарских и практических занятий необходимы аудитории, обеспечивающие просмотр и прослушивание наглядных видео и аудио материалов. Для проведения занятий с использованием электронного обучения, дистанционных образовательных технологий слушатели подключаются к системе дистанционного обучения ВАВТ, доступ к которой осуществляется по адресу <https://lk.vavt.ru>

Для проведения контактной работы слушателей одного потока участников необходимы аудитории по количеству групп, отвечающие следующим требованиям:

- Площадь: не менее 75 кв.м. для проведения занятий по группам и не менее 150 кв.м. для потоковых занятий.

- Возможность кондиционирования воздуха или проветривания помещения.
- Стационарный компьютер или ноутбук + кликер – 1 шт.
- LCD панель, либо LCD-проектор и экран – 1 шт.
- Магнитная доска для маркеров – 1 шт.
- Флипчарт – 2 шт., маркеры для флипчарта/доски – 4 уп., бумага для флипчарта – 4 блока.
- Беспроводной доступ в сеть Интернет (Wi-Fi)
- Стулья для участников/преподавателей.
- Столы для участников, рассадка вида «класс», а также для преподавателя.

Аудитория должна быть оборудована акустической системой для вывода звука с компьютера/ноутбука. Компьютер/ноутбук должен обеспечивать просмотр:

- слайдов в программе Microsoft Office Power Point;
- видеофайлов с расширениями (.mp4) (.mpg) (.avi) (.wmv) (.flv) со звуковым сопровождением.

Слушатели обеспечиваются доступом к следующим (либо аналогичным им) ресурсам:

Электронная библиотека ZNANIUM.COM Содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки формируется с учетом всех изменений образовательных стандартов и включает учебники, учебные пособия, УМК, монографии, авторефераты, диссертации, энциклопедии, словари и справочники, законодательно-нормативные документы, специальные периодические издания и издания, выпускаемые издательствами вузов. В настоящее время ЭБС ZNANIUM.COM соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) нового поколения. ЭБС ZNANIUM.COM является самостоятельной разработкой Научно-издательского центра ИНФРА-М.
Электронная библиотечная система издательства «Юрайт» Делает доступными лучшие учебники ведущих научных школ страны в удобном формате. В будущем такие учебники будут дополнены методическими и дополнительными материалами от авторов, другой информацией в помощь преподавателям и учащимся. Новинки в электронную библиотеку попадают быстрее, чем появляются в печати. Некоторые учебные пособия будут представлены только в электронном виде, особенно по редким дисциплинам.
База данных EAST VIEW Содержит базу данных по периодическим изданиям. По подписке доступно 193 журнала на текущий год, а также архивы до 10 лет: - Журналы России по вопросам экономики и финансов; - Журналы России по юриспруденции; - Издания по общественным и гуманитарным наукам.
Polpred.com Обзор СМИ. Полнотекстовые деловые публикации информагентств и прессы по отраслям. Архив важных публикаций собирается вручную. База данных с рубрикаторм: 53 отрасли / 600 источников / 9 федеральных округов РФ / 235 стран и территорий / главные материалы / статьи и интервью 8000 первых лиц. Ежедневно тысяча новостей, полный текст на русском языке. Миллионы сюжетов информагентств и деловой прессы за 15 лет. Интернет-сервисы по отраслям и странам.

Корпоративная библиотека Alpina Digital

Корпоративная библиотека Alpina Digital – современный инструмент развития и обучения сотрудников и самая полная коллекция книг, аудиокниг, саммари, курсов, видео, тестов по бизнесу и саморазвитию на русском языке:

<https://vavt.alpinadigital.ru/#login>

Предоставляется доступ к библиотеке ВАВТ, литературный фонд которой насчитывает более 188000 экз., включая учебную и научную литературу, дипломы, авторефераты диссертаций, диссертации, журналы, газеты, электронные издания. Библиотека комплектуется литературой по направлениям: экономика, экономическая теория, история экономики, мировая экономика, финансы и кредит, менеджмент, статистика, налоги и налогообложение, бухгалтерский учет и аудит, международные расчеты и валютно-кредитные отношения, финансовый и управленческий анализ, международная торговля, внешняя торговля РФ, правовое регулирование внешнеэкономической деятельности, юриспруденция. Справочно-поисковый аппарат представлен в форме электронных каталогов и картотек.

