

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 3.
«Проектная деятельность»

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.....	5
4.	Структура и содержание модуля.....	5
5.	Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей	7
6.	Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по модулю	9
7.	Учебно-методическое и информационное обеспечение модуля	13
8.	Материально-техническое и программное обеспечение модуля.....	15

1. Цель освоения модуля

Формирование компетенций по разработке и внедрению эффективных проектов повышения производительности труда в области стратегического развития предприятия, основных и вспомогательных производственных процессов и логистики, маркетинга и продаж и управления персоналом, на основе лучших практик российских компаний.

2. Планируемые результаты обучения

Планируемые результаты обучения по модулю для слушателей,
имеющих высшее образование

Таблица 1.1.

Код и наименование компетенции	Знания	Умения	Профессиональный опыт
ПСК-3 - Руководство программами трансформации процессной архитектуры организации	Принципы управления портфелями и программами проектов; принципы системного подхода; базы лучших практик повышения производительности труда, внедренных на производственных предприятиях различных отраслей;	Управлять портфелями и программами проектов; оценивать влияние планируемых изменений процессной архитектуры на деятельность подразделений организации, работников и на информационные системы; принимать оптимальные решения в сфере разработки программ организационного развития и организационных изменений на основе экспертизы списка решений; составлять дорожную карту по развитию производственной площадки;	Руководство программами изменения процессной архитектуры организации; оценка эффективности изменения процессной архитектуры организации; развитие навыков проектирования (выработки проектных решений) в кросс-функциональной команде и во взаимодействии с представителями разных корпоративных культур;
УК-2М - Способность управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	теоретических основ проектного подхода в управлении; особенностей различных проектных ролей: эксперта-консультанта, генератора проектных идей, аналитика, отраслевого эксперта, функционального эксперта, лидера команды.	разрабатывать проекты в сфере экономики и бизнеса, выбирая наиболее рациональные пути реализации хозяйственных решений с учетом ресурсных ограничений.	организации проектной деятельности; освоение навыков командного взаимодействия на функционирующей производственной площадке.

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

Таблица 1.2.

Код и наименование компетенции	Знания	Умения	Профессиональный опыт
ПСК-3 - Разработка и усовершенствование кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации	Принципы и методы измерения и анализа показателей эффективности кросс-функциональных процессов; методы и приемы оптимизации процессов; базы лучших практик повышения производительности труда, внедренных на производственных предприятиях различных отраслей;	Измерять эффективность и выявлять потенциал повышения эффективности кросс-функционального процесса; формулировать и обосновывать предложения по повышению эффективности кросс-функциональных процессов; принимать оптимальные решения в сфере разработки программ организационного развития и организационных изменений на основе экспертизы списка решений; составлять дорожную карту по развитию производственной площадки;	Разработка предложений по повышению эффективности кросс-функционального процесса организации; развитие навыков проектирования (выработки проектных решений) в кросс-функциональной команде и во взаимодействии с представителями разных корпоративных культур;
ОПК-3М6 Способность разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	теоретических основ проектного подхода в разработке и реализации организационно-управленческих решений; особенностей различных проектных ролей: эксперта-консультанта, генератора проектных идей, аналитика, отраслевого эксперта, функционального эксперта, лидера команды.	разрабатывать организационно-управленческие решения в сфере экономики и бизнеса, выбирая наиболее рациональные пути реализации хозяйственных решений с учетом ресурсных ограничений.	организации проектной деятельности; освоение навыков командного взаимодействия на функционирующей производственной площадке.

3. Объем модуля

Таблица 2

Вид учебной работы	Количество часов (час.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:	40
Лекционного типа	12
Практические занятия	28
Электронное обучение, дистанционные образовательные технологии:	42 (30*)
Лекционного типа	10
Практические занятия	32 (30*)
Самостоятельная работа слушателя, в т. ч.: Самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к практическим занятиям)	62
Промежуточная аттестация	зачет
Общая трудоемкость по учебному плану (час.)	144 (30*)

* в том числе контактная работа с применением ДОТ

4. Структура и содержание модуля

Модуль содержит дисциплины, направленные на освоение знаний и навыков проектной деятельности по повышению производительности труда. Основным фокусом проектной работы является анализ текущей ситуации на предприятии и проработка идей по повышению производительности труда. Для изучения специфики, основных методов и инструментов проектной работы слушатели осваивают дисциплину «Инструменты проектной деятельности».

Стажировка «Повышение производительности труда: опыт российских компаний» проводится с целью формирования комплексного представления об актуальной ситуации на предприятии заказчика: знакомство с производственной площадкой предприятия заказчика проекта, изучение информации и отчетности предприятия, проведение интервью с ключевыми руководителями и специалистами предприятия. В результате стажировки осуществляется набор необходимого материала для разработки выпускного проекта по программе «Лидеры производительности».

Дисциплина «Разработка проекта повышения производительности труда» нацелена на получение опыта проектной работы на основе запроса реального предприятия заказчика проекта. В рамках дисциплины слушатели применяют изученные на программе практические методы, в том числе чек-лист, метод графов, диаграмма Исикавы, мозговой штурм, анализ драйверов производительности для сбора информации и выработки предложений для конкретного предприятия. Мастер-классы по дисциплине «Современные инструменты повышения производительности» проводятся по актуальной тематике с фокусом на ключевые драйверы повышения производительности: стратегические, финансово-экономические, коммерческие, производственные, кадровые.

Обучение по модулю может проводиться как в аудиторном, так и в дистанционном формате с применением дистанционных образовательных технологий.

Структура модуля

Таблица 3

№ п/п	Наименование дисциплин	Трудоемкость час.	Количество часов (час.)						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
			Контактная работа			ЭО, ДОТ			СР
			всего	Л	ПЗ	всего	Л	ПЗ	
1	Инструменты проектной деятельности	28	20	8	12	6	4	2	2

2	Разработка проекта повышения производительности труда	72 (14*)	0	0	0	16	2	14*	56	
3	СТАЖИРОВКА «Повышение производительности труда: опыт российских компаний»	24	20	4	16	0	0	0	4	
4	Современные инструменты повышения производительности (мастер-классы)	20 (16*)	0	0	0	20	4	16*		
Итого:		144 (30*)	40	12	28	42 (30*)	10	32 (30*)	62	зачет

* в том числе контактная работа с применением ДОТ

Содержание модуля

Таблица 4

Название дисциплины	Содержание темы (раздела)
Инструменты проектной деятельности	Концепция и основные понятия проектной работы. Роли в проектной работе. Требования к проекту. Этапы проектной работы. Внешние факторы и тренды. Инструменты анализа ситуации на предприятии: чек-листы, диаграмма Исикавы, «5 почему?», мозговой штурм. Правила формулирования проблем, структуризация проблемного поля, метод взвешенной оценки. Метод установления причинно-следственных связей между проблемами – метод графов. Постановка цели проектной работы по ИКС. Лучшие практики. Разработка проектного решения. Экономическое обоснование предложенного проектного решения. Риски проекта. Дорожная карта проекта. Критерии оценки проектной работы. Изучение электронного курса (курсы на выбор): Классический проектный менеджмент. Гибкое управление проектами: Agile, Scrum, Kanban. Руководитель и сотрудники: как выстроить эффективную работу. Как стать лидером: постановка целей и мотивация команды. Как принимать решения в команде. Управление распределенной командой. Как управлять задачами и контролировать их исполнение.
Разработка проекта повышения производительности труда	Практическая работа из двух этапов: 1) Работа с проблемным полем предприятия, постановка цели проекта (на основе информации, полученной во время стажировки на предприятии-заказчик проекта) - Анализ ситуации на предприятии, применение чек-листа и инструментов анализа текущего состояния предприятия и совершенствования бизнес-процессов. - Структурирование проблемного поля: матрица взвешенной оценки и метод графов. - Определение исходных и корневых проблем предприятия, разработка пула проектных решений. - Постановка цели проекта. 2) Разработка и аргументация проектного решения с учетом актуальной экономической ситуации и современных трендов - Формирование комплексного решения с точки зрения влияния на 4 драйвера производительности.

	- Финансово-экономическое обоснование проекта, анализ рисков и разработка мероприятий по управлению рисками при реализации проектного решения. - Декомпозиция проектного решения до задач по следующим функциональным направлениям: стратегия, производство, маркетинг, управление персоналом. Формирование дорожной карты реализации проекта на предприятии – заказчике проекта. - Оформление презентации проекта. Подготовка к итоговой защите проекта.
Стажировка «Повышение производительности труда: опыт российских компаний»	Стажировка проводится с целью формирования комплексного представления об актуальной ситуации на предприятии заказчика. Тематика стажировки затрагивает вопросы управления производством: проводится экскурсия по производственной площадке, проводится серия интервью с ключевыми специалистами предприятия; заполняется чек-лист (проставляется степень влияния различных факторов на повышение производительности труда по 4 разделам чек-листа с комментированием каждого цифрового значения); определяются проблемные области с помощью командного обсуждения (мозгового штурма). В период стажировки учитывается влияние актуальной экономической обстановки на ситуацию предприятия.
Современные инструменты повышения производительности (мастер-классы)	Мастер-классы проводятся по актуальной тематике с учетом актуальной ситуации и с фокусом на ключевые драйверы повышения производительности: стратегические, финансово-экономические, коммерческие, производственные, кадровые. Тематика мастер-классов затрагивает вопросы стратегического управления производством; управления маркетингом и продажами; управления персоналом; управления производством и логистикой; управления финансами управления цепочками поставок. Учись учиться. Ключевой навык руководителя 21 века; Адаптация, секреты успеха; разработка и внедрение системы наставничества; Подготовка к защите проекта (мастер-класс). Специальные темы от приглашенных экспертов (в рамках заявленных мастер-классов).

Название дисциплины	Описание
Инструменты проектной деятельности	Контактная работа, проведение лекционных и практических занятий (вебинары, тренинги, мастер-классы, кейс-стади), может быть организована как в аудиторном, так и в дистанционном формате. При организации контактной работы поток разбивается на группы, численностью не более 110 человек. Практические занятия могут проводиться в мини-группах до 15 человек Также в рамках дисциплины освоение части материала слушателями происходит с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий по тематике: основы проектного менеджмента и сфера применения гибких технологий, управление распределенной командой. К работе с командами может привлекаться модератор, ассистирующий преподавателю при выполнении группой практических заданий. В рамках самостоятельной работы слушателей предусмотрено предварительное изучение материалов учебного кейса перед проведением 1 части дисциплины.
Разработка проекта повышения производительности труда	Обучение проводится с использованием дистанционных образовательных технологий (вебинары, кейс-стади). Реализуется в формате командной работы слушателей над проектом по повышению производительности труда на конкретном предприятии - участнике национального проекта «Производительность труда». Предприятие, выступающее заказчиком проекта, как правило, является местом работы одного или нескольких участников проектной команды. Для прохождения дисциплины все слушатели объединяются в проектные команды численностью до 15 человек. За каждой командой закрепляется куратор по проектной работе, обладающий компетенциями в сфере управления проектами по повышению производительности труда и эффективности работы производственного предприятия. Для повышения качества разрабатываемых проектных решений дополнительно могут быть привлечены менторы из числа выпускников программы прошлых потоков, обладающих необходимыми экспертными знаниями и опытом по тематике разрабатываемого проекта. В работе над проектом повышения производительности труда команда использует материалы, полученные в процессе стажировки на предприятие – заказчик проекта. Для анализа информации слушатели в проектных командах могут дополнительно провести серию интервью с ключевыми лицами предприятия-заказчика с использованием информационно-коммуникационных технологий и (или) видео-конференц-связи через сеть Интернет. Куратор проектной работы координирует действия слушателей в ходе проведения аналитической работы, следит за соблюдением регламента командной работы. Оказывает методическую и консультационную поддержку, контролирует правильность применения инструментов, изученных в очном и дистанционном форматах, дает экспертную оценку эффективности принятых решений и эффективности их выполнения. В рамках самостоятельной работы слушателей могут быть проведены дополнительные консультации с менторами, связанные с представлением слушателями результатов проектной работы, анализом применимости предложенных решений.

	В рамках дисциплины освоение части материала слушателями происходит с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.
Стажировка «Повышение производительности труда: опыт российских компаний»	Для проведения стажировки формируется план стажировки, в котором учитываются: время на встречи и переговоры; ответственные за проведение встреч; ответственные за ведение протокола по каждой встрече (для заполнения комментариев в чек-листе). В плане стажировки также учитываются: время проведения интервью (в целях экономии рекомендуется проводить интервью параллельно небольшими группами по 1-2 участника проектной команды по направлению своей специализации); обсуждение командой промежуточных результатов; согласование достигнутых результатов с планируемыми; время на внесение в план необходимых корректировок; технические перерывы, обед. Продолжительность стажировки 2 рабочих дня. Куратор по проектной работе координирует участников проектной команды в процессе подготовки к стажировке на предприятие, а также проводит обучение практике управления проектами с учетом специфики предприятия на производственной площадке.
Современные инструменты повышения производительности (мастер-классы)	Для проведения мастер-классов в форме контактной работы (вебинары, кейс-стади) формируются учебные группы численностью от 10 человек. Занятия проводятся либо в аудиторном формате, либо с применением дистанционных образовательных технологий с использованием информационно-коммуникационных технологий и видео-конференц-связи через сеть Интернет.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей

Самостоятельная работа в рамках модуля предусматривает:

Подготовка к дисциплине «Инструменты проектной деятельности» предполагает самостоятельное изучение материалов учебного кейса перед обучением. Слушатели дополнительно изучают предложенные электронные курсы для развития компетенций в сфере проектного управления и управления распределенными командами.

Подготовка к стажировке на предприятие заказчика проекта (при сопровождении куратора по проектной работе).

- Изучение материалов финансово-экономической и управленческой отчетности предприятия.
- Подготовка вопросов для интервью для составления плана стажировки.
- Формирование плана стажировки.

Разработка и апробация проектного решения на производственной площадке.

- Проработка каждой части проектного решения в разбивке по драйверам производительности.
- Работа с проблемным полем предприятия, определение исходных проблем предприятия и постановка цели проекта.
- Разработка альтернативных проектных решений.
- Оценка экономической эффективности предлагаемого решения.
- Экспертная оценка возможностей и рисков.
- Подготовка плана реализации проекта, определение вех и ключевых ресурсов.

Самостоятельная работа предполагает также изучение предложенной основной и дополнительной литературы, видео и информационных материалов по дисциплинам модуля, а также лучших практик, размещенных на сайте, и дайджестов по саморазвитию.

В рамках самостоятельной работы могут быть предусмотрены дополнительные консультации с преподавателями и менторами.

Перечень вопросов для самоконтроля:

Вопрос 1. Каким из укрупненных этапов проектной работы соответствует работа команды в программе «Лидеры производительности»?

- 1) проектирование
- 2) управление проектами
- 3) эксплуатация

Вопрос 2. На каком этапе достигаются цели национального проекта «Производительность труда»?

- 1) проектирование
- 2) управление проектами
- 3) эксплуатация

Вопрос 3. Каковы этапы проектирования?

А)

1. анализ ситуации и постановка цели
2. составление плана работ
3. выполнение проекта
4. анализ результатов проекта, внесение изменений и корректив
5. защита

Б)

1. сбор информации и анализ ситуации на предприятии
2. постановка цели
3. разработка проектного решения, аргументация
4. разработка дорожной карты
5. защита

В)

1. анализ ситуации
2. выделение проблем
3. детализация проблем
4. экспертиза выделенных проблем
5. защита

Вопрос 4. Каков результат проектирования, который в программе «Лидеры Производительности» готовит к защите проектная команда?

- 1) подробный план-график повышения производительности и бюджет проекта
- 2) дорожная карта проекта
- 3) более высокие фактические показатели производительности труда

Вопрос 5. Какова главная задача этапа «Анализ ситуации на предприятии»?

- 1) собрать информацию о проблемах предприятия
- 2) заполнить чек-лист и оценить возможное влияние каждого фактора на повышение производительности
- 3) выделить ключевую проблему, решение которой даст реальный прирост производительности
- 4) построить диаграмму Исикавы

Вопрос 6 (решение кейса) Производство. Цех. Линия мелкосерийного производства.

- Заготовительный участок: режущий лазерный станок с ЧПУ, делает детали и заготовки из листового металла. Токарный станок — заготовки и детали из прутка.
- Участок обработки: гибочные станки, пресс, сварочный аппарат, сверлильный станок.
- Участок сборки.
- Участок вспомогательного производства: делает оснастку для участков обработки и сборки.

Много разнотипных и разноплановых изделий, в основном, мелкосерийных. Из-за этого часты простои на разных участках: не хватает деталей или не установлена оснастка. Простаивает и оборудование, и работники.

Предположите, где стоит искать узкие места и ограничения, которые вызывают простои оборудования и работников, и не дают увеличить общую производительность труда в производственном цехе.

Вопрос 7. Был проделан анализ препятствий к росту производительности. Выделены проблема (большая кость) и причины проблемы (малые кости).

Какой из пунктов Вы бы поставили на место большой кости?

- а) Оплата труда невысокая, на нижнем пределе рынка.
- б) Негативный опыт ухудшения условий оплаты в прошлом. Изменения в схеме оплаты работники воспринимают как потенциальную потерю в оплате, что чревато рисками потери квалифицированных работников.
- в) Работники относятся к идее повышения производительности скептически.
- г) Оплата труда не привязана к его результатам, голый оклад.

Вопрос 8 (кейс). Для этих же выделенных проблем и причин, т.е.:

- а) Оплата труда невысокая, на нижнем пределе рынка.
- б) Негативный опыт ухудшения условий оплаты в прошлом. Изменения в схеме оплаты работники воспринимают как потенциальную потерю в оплате, что чревато рисками потери квалифицированных работников.
- в) Работники относятся к идее повышения производительности скептически.
- г) Оплата труда не привязана к его результатам, голый оклад.

— как бы Вы сформулировали, что есть основная проблема (т.е. задача, которую надо решить, но решения которой пока нет)?

Вопрос 9 (кейс) Компания вышла на новую рыночную нишу, и у нее появились новые клиенты на их продукцию, а соответственно — грядет увеличение выручки в натуральных и пропорционально в денежном выражении.

Предположите, какие вновь проявившиеся узкие места могут помешать увеличению производительности труда, и будут требовать либо расшивки этих узких мест, либо увеличения штата, площадей и парка оборудования?

Вопрос 10. На какие вопросы должно отвечать описание проблемы?

- А) Что происходит?
- Б) Когда возникла проблема?
- В) Где проблема существует?
- Г) Какие ресурсы необходимы для устранения проблемы?
- Д) Размер (масштаб) проблемы?
- Е) Кто виноват?
- Ж) К каким последствиям приведет проблема, если не решить ее?
- З) Кто будет устранять проблему?

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. Formой контроля при проведении промежуточной аттестации по данному модулю является зачет.

По результатам модуля «Проектная деятельность» слушатели сдают тест остаточных знаний и готовят презентацию.

Примерные вопросы для тестового задания

1. В чем особенность этапа «Проектирование» в жизненном цикле системы и его отличие от управления проектом?
2. В чем состоит принципиальный смысл «Проектирования»?
3. Каковы ключевые этапы «Проектирования»?
4. Чем отличается «Проектирование» и «Проект»?
5. Каковы ключевые требования к проекту?
6. Что такое производительность и как она рассчитывается?
7. Раскройте содержание стратегических драйверов.
8. Раскройте содержание коммерческих драйверов.
9. Раскройте содержание производственных драйверов.
10. Раскройте содержание кадровых драйверов.
11. Что относится к кросс-функциональным задачам?
12. Какова роль Заказчика в проектной группе?
13. Какова роль Капитана в проектной группе?
14. Какова роль Куратора в проектной группе?
15. Как взаимодействуют «Чек-лист» и «Диаграмма Исикавы» в рамках аналитического этапа проекта?
16. Что является главной целью в «диаграмме Исикавы»?
17. На предмет чего анализируются показатели в «Чек-листе»?
18. Что должны показывать большие и малые кости «диаграммы Исикавы»?
19. Какова главная задача каждого модуля проекта?
20. Как формулируется тема проектной группы?
21. Как генерируются проектные решения/гипотезы?
22. Как формируется проектное мышление?
23. Опишите схему работы над проектом.
24. Как осуществляется анализ ситуации?
25. Как определяются структурные и системные факторы, препятствующие развитию?
26. Каковы основные составляющие организационной части проекта?
27. Как осуществляется целеполагание?
28. Какова роль системного анализа в проектной работе?
29. Как осуществляется выбор специализированных решений и инструментов?
30. Каковы этапы выбора основного проектного решения?
31. Каково назначение дорожной карты?
32. Из каких элементов состоит дорожная карта?
33. Как разрабатывается план внедрения дорожной карты?
34. Каковы механизмы достижения результата?
35. Каковы первые шаги реализации решения?
36. Как достигается синергетический эффект?

Критерии оценивания тестового задания: Тестовое задание оценивается пропорционально количеству верных ответов.

Требования к оформлению презентации

1. Название проекта, состав проектной команды, общая характеристика предприятия.
2. Анализ внешних факторов и трендов.
3. Описание текущей ситуации по итогам анализа внутренних факторов и ресурсов.
4. Проблемное поле предприятия в результате применения инструментов анализа.
5. Исходная проблема и цель проекта.
6. Ключевые причины и пул проектных решений.
7. Лучшие практики, экспертиза, аналоги.
8. Проектное решение по драйверам производительности.
9. Детализация проектного решения.
10. Финансово-экономическое обоснование проекта.
11. Управление рисками при реализации проектного решения.
12. Дорожная карта для реализации проекта.
13. Подготовка к внедрению проектного решения на предприятии.
14. КПЭ для мониторинга реализации проекта.

Оценивание слушателя на зачете по модулю

Количество баллов	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. Веделл-Веделлсборг Т. Проблема не в этом: Как переосмыслить задачу, чтобы найти оптимальное решение / Томас Веделл-Веделлсборг; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2021. - 250 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/22701> – Режим доступа: по подписке.
2. Голдратт Э. Цель-2. Дело не в везении / Элияху Голдратт. – Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2018. -230 с. – Режим доступа: по подписке. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/15236> – Режим доступа: по подписке.
3. Кон М. Agile: оценка и планирование проектов / Майк Кон; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2018. – 418 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/15666> – Режим доступа: по подписке.

4. Мартынцев Д. Взлом роста: Как ускорить развитие продукта и масштабировать бизнес / Денис Мартынцев. — М.: Альпина Паблишер, 2021. — 136 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/22416> – Режим доступа: по подписке.
5. Минцберг Г. Менеджмент: Природа и структура организаций / Генри Минцберг; Пер. с англ. — М.: Альпина ПРО, 2021. — 626 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/22761> – Режим доступа: по подписке.
6. Ньето-Родригес А. Цель как проект: Как успешно решать любые задачи с помощью проектного подхода / Антонио Ньето-Родригес; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2021. — 276 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/21954> – Режим доступа: по подписке.
7. Поташева, Г. А. Управление проектами (проектный менеджмент): учебное пособие / Г.А. Поташева. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 224 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/17508. - ISBN 978-5-16-010873-5. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1055100> (дата обращения: 13.12.2020). — Режим доступа: по подписке.
8. Романова, М. В. Управление проектами: учебное пособие / М.В. Романова. — Москва: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2020. — 256 с.: ил. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-8199-0308-7. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1039340> (дата обращения: 13.12.2020). — Режим доступа: по подписке.
9. Сооляттэ, А. Ю. Управление проектами в компании: методология, технологии, практика [Электронный ресурс]: учебник / А. Ю. Сооляттэ. - Москва: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. - (Академия бизнеса). - ISBN 978-5-4257-0080-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/451379> (дата обращения: 13.12.2020). — Режим доступа: по подписке.
10. Хейг П. Управленческие концепции и бизнес-модели: Полное руководство / Пол Хейг; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — 376 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/19097> – Режим доступа: по подписке.

Дополнительная литература:

1. Лекция в формате презентации
2. Шаблон презентации для заполнения на межмодульной работе
3. Имаи М. Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества / Масааки Имаи; Пер. с англ. — 10-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2017. — 345 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/3016> – Режим доступа: по подписке.
4. Ishikawa K. What is Total Quality Control? The Japanese Way. London, Prentice Hall, 1985.
5. Лич, Л. Вовремя и в рамках бюджета: Управление проектами по методу критической цепи / Лич Л., - 3-е изд. - Москва: Альпина Пабл., 2016. - 354 с.: ISBN 978-5-9614-5004-0. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/912559> (дата обращения: 13.12.2020). — Режим доступа: по подписке.
6. Мамонтов, С. А. Управление маркетинговыми проектами на предприятии: учебное пособие / С. А. Мамонтов, Н. М. Глебова. - Москва: ИНФРА-М, 2019. - 174 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-009794-7. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1006769> (дата обращения: 13.12.2020). — Режим доступа: по подписке.
7. Остервальдер А. Разработка ценностных предложений: Как создавать товары и услуги, которые захотят купить потребители. Ваш первый шаг... / Александр Остервальдер, Ив Пинье, Грег Бернарда, Алан Смит; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2017. — (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»). — 312 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/5948> – Режим доступа: по подписке.
8. Ротер М. Учитесь видеть бизнес-процессы: Построение карт потоков создания ценности / Майкл Ротер, Джон Шук; Пер. с англ., 4-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2015. — 144 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/5152> – Режим доступа: по подписке.
9. Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 3.0 / Под ред. А.А. Белайчука, В.Г. Елифёрова; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 480 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/8013> – Режим доступа: по подписке.

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>

- 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.
- Компьютер + кликер – 1 шт.
- Проектор, 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, рассадка в виде «острова» + стол для преподавателей.

LCD панель, либо LCD-проектор и экран, стационарный компьютер или ноутбук, акустическая система – на каждое занятие.

Компьютер 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 рубрикатором: 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.