

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

Факультет международного бизнеса

«Одобрено»
Протокол заседания
Ученого совета ВАВТ
от 25.03.2025 г. № 8



«Утверждаю»

Проректор по учебной работе
Т.В. Анисимова

«18» 04 2025г.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации**

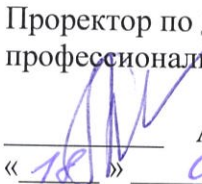
«ЛИДЕРЫ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ: КОМПЛЕКСНАЯ ПРОГРАММА
ПО СИСТЕМНОМУ ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ И КОНКУРЕНТОСПОБНОСТИ»

Согласовано:

Директор центра повышения
производительности

 Е.А. Гришина
«18» 04 2025г.

Проректор по дополнительному
профессиональному образованию

 А.А. Никитенко
«18» 04 2025г.

Москва 2025

Разработчик(и) программы:

Толмачева Инна Валерьевна, Заместитель директора Центра повышения производительности
ВABT Минэкономразвития

СОДЕРЖАНИЕ

1. Общая характеристика программы	4
2. Содержание программы.....	6
3. Организационно-педагогическое обеспечение	10
4. Оценка результатов освоения программы.....	15

1. Общая характеристика программы

1.1. Цель и задачи реализации

Для достижения национальной цели «Устойчивая и динамичная экономика», предусмотренной Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 года № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» в рамках национального проекта «Эффективная и конкурентная экономика» Минэкономразвития России предусмотрены мероприятия по обучению работников юридических лиц - участников федерального проекта «Производительность труда» (далее соответственно – федеральный проект, предприятия).

Целью программы «Лидеры производительности: комплексная программа по системному повышению эффективности и конкурентоспособности» является совершенствование и формирование компетенций руководителей для эффективного управления предприятием.

Программа обучения разработана с учетом актуальных потребностей бизнес-сообщества и позволяет слушателям системно определять зоны роста, а также эффективно управлять деятельностью предприятия, обеспечивать его конкурентоспособность реализуя проекты изменений с использованием современных цифровых инструментов.

1.2. Нормативная правовая база

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

2. Указ Президента России от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»;

3. Паспорт Национального проекта «Эффективная и конкурентная экономика», утвержден президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам (протокол от 20.12.2024 № 12пр);

4. Постановление Правительства России от 11.10.2023 № 1678 «Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ»;

5. Приказ Минобрнауки России от 01.06.2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».

6. Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов (утв. Минобрнауки России 22.01.2015 № ДЛ-1/05вн).

7. Методические рекомендации по использованию электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации дополнительных профессиональных образовательных программ Минобрнауки России от 10.04.2014 года № 06-381.

8. Письмо Министерства образования и науки Российской Федерации от 21.04.2015 № ВК-1013/06 о новых Методических рекомендациях по использованию электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации дополнительных профессиональных образовательных программ.

9. Общероссийский классификатор видов экономической деятельности (ОКВЭД2) ОК 029-2014 (Приказ Росстандарта от 21.08.2023 № 693-ст).

10. Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, Раздел I Общеотраслевые квалификационные характеристики должностей

работников, занятых на предприятиях, в учреждениях и организациях (Постановление Минтруда РФ от 21.08.1998 № 37).

11. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом». Утвержден приказом Минтруда России от 09.03.2022 № 109н.

12. Профессиональный стандарт «Маркетолог». Утвержден приказом Минтруда России от 08.11.2023 № 790н.

13. Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению». Утвержден приказом Минтруда России от 17.04.2018 № 248н.

14. Образовательный стандарт ВАВТ Минэкономразвития России по направлению подготовки 38.03.01 Экономика. Уровень бакалавриата. Утвержден Решением Ученого совета ВАВТ от 18.06.2021.

15. Образовательный стандарт ВАВТ Минэкономразвития России по направлению подготовки 38.04.01 Экономика. Уровень магистратуры. Утвержден Решением Ученого совета ВАВТ от 18.06.2021.

16. Образовательный стандарт ВАВТ Минэкономразвития России по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент. Уровень бакалавриата. Утвержден Решением Ученого совета ВАВТ 18.06.2021.

17. Образовательный стандарт ВАВТ Минэкономразвития России по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент. Уровень магистратуры. Утвержден Решением Ученого совета ВАВТ 18.06.2021.

1.3. Категория слушателей

Заказчиками обучения по Программам могут являться только юридические лица, заключившие соглашение о вступлении в Федеральный проект с региональными органами исполнительной власти, соответствующие критериям, определяемым Министерством экономического развития Российской Федерации (далее – «Минэкономразвития России») в соответствии с Федеральным проектом. При этом в соответствии с разделом 8 Паспорта федерального проекта «Производительность труда»: с 2025 года предприятия-участники национального проекта «Производительность труда», приобретают статус участников федерального проекта «Производительность труда». Предприятия-участники национального проекта «Производительность труда» имеют право пользоваться мерами поддержки, предусмотренными для предприятий ФП «Производительность труда», наравне с предприятиями, вовлекаемыми в рамках ФП «Производительность труда».

Слушателями программы повышения квалификации являются работники указанных в предыдущем абзаце Заказчиков (далее – Предприятий):

- занимающие должности, относящиеся к должностям руководителей раздела I общепрофессиональных квалификационных характеристик должностей работников, занятых на предприятиях, в учреждениях и организациях в соответствии с Единым квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержденным постановлением Минтруда РФ;
- являющиеся руководителями Предприятий, их заместителями;
- являющиеся руководителями подразделений (отделов, служб и пр.), функциональных направлений, заместителями руководителей подразделений (отделов, служб и пр.), функциональных направлений;
- являющиеся иными работниками Предприятий, выполняющими управленческие (руководящие) функции на основании локальных нормативных актов (в том числе должностных инструкций, регламентов и пр.), распорядительных актов предприятия.

1.4. Формы обучения и сроки освоения

Форма обучения: очная, с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

Общая трудоемкость программы 248 академических часов: 60 часов контактной работы со слушателями, 24 часа контактной работы с применением дистанционных образовательных технологий, 64 часа – электронного обучения, 100 часов - самостоятельная работа, из которых 16 часов выделено на итоговую аттестацию.

1.5. Период обучения и режим занятий

Срок обучения составляет 3 месяца.

1.6. Документ о квалификации

При успешном освоении программы выдается удостоверение о повышении квалификации установленного образца федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития Российской Федерации» (далее - ВАВТ Минэкономразвития России/Академия).

1.7 Планируемые результаты обучения

Компетенции

Программа направлена на освоение (совершенствование) следующих компетенций:

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК и ПК
ВД 1 - Управление персоналом организации	ПСК-3 – Администрирование процессов корпоративной социальной политики и соответствующего документооборота. <i>Совершенствуется</i>
ВД 2 - Деятельность по анализу, регламентированию, проектированию, оптимизации, автоматизации, внедрению и контролю процессов и административных регламентов организаций	ПСК-4 – Внедрение кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации или их усовершенствования. <i>Формируется</i> . ПСК-5 - Аудит деятельности в рамках кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации на соответствие требованиям и целевым показателям процесса. <i>Совершенствуется</i> .
ВД 3 - Осуществление экономической деятельности организации	ПК-4 Эм – Способен анализировать и прогнозировать основные социально-экономические показатели и вырабатывать стратегические подходы к развитию международных экономических отношений, в том числе на микро- и макроуровнях. <i>Формируется</i> ПК-6 – Маркетинговое исследование с использованием инструментов комплекса маркетинга. <i>Совершенствуется</i>
ВД 4 - Организационно-управленческая деятельность	ПК-3Мм – Способен принимать и реализовывать обоснованные стратегические тактические

	управленческие решения, направленные на развитие хозяйственной деятельности внешнеторговой организации. <i>Формируется</i> ПК-4 ЭБ – Способен находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готов нести за них ответственность <i>Формируется</i>
Универсальные компетенции (УК) и (или) общепрофессиональные компетенции (ОПК)	
Код и наименование компетенции	
УК-1 Мб – способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач. <i>Совершенствуется</i>	
ОПК-2 Мм – способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы при решении управленческих и исследовательских задач <i>Совершенствуется</i>	
ОПК-3 Мм Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды. <i>Формируется</i>	
ОПК-4 Мм – способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникационных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующий им бизнес-модели организаций. <i>Формируется</i>	

2. Содержание программы

2.1. Календарный учебный график

Календарный учебный график заполняется с помощью условных обозначений:

УЗ – учебные занятия;

ЭО – электронное обучение;

ДОТ – дистанционные образовательные технологии;

СР – самостоятельная работа;

ИА – итоговая аттестация.

1 мес.	2 мес.	3 мес.
УЗ, ЭО, ДОТ, СР	УЗ, ЭО, ДОТ, СР	ЭО, ДОТ, СР, ИА

2.2. Учебный план

№	Наименование модуля/тем модуля	Трудо- емкость час	Количество часов							Код компетенции	
			Контактная работа			ЭО, ДОТ					
			всего	лекции	практичес- кие занятия	всего	лекции	практические занятия	Самосто- ятельна я работа		
Модуль 1. Диагностика эффективности и конкурентоспособности предприятия – системный подход к управлению			38 (2*)	10	6	4	14 (2*)	6 (2*)	8	14	ПСК-4, ПСК-5, ПК-3 Мм, ПК-4 ЭБ, УК-1 МБ, ОПК-3 Мм
1.1.	Эффективность и конкурентоспособность предприятия	10	2	2	0	4	2	2	4		
1.2.	Диагностика эффективности и конкурентоспособности предприятия	12	4	2	2	6	2	4	2		
1.3.	Построение карты зон повышения эффективности и конкурентоспособности	16 (2*)	4	2	2	4 (2*)	2 (2*)	2	8		
Модуль 2. Управление эффективностью деятельности предприятия			46 (4*)	20	8	12	12 (4*)	6 (2*)	6 (2*)	14	
2.1.	Выработка стратегических направлений деятельности	10 (2*)	4	2	2	2	4 (2*)	2	2 (2*)	2	ПСК-4, ПСК-5, ПК-3 Мм, ПК-4 ЭБ, ОПК-3 Мм
2.2.	Декомпозиция целей на задачи, установка ключевых показателей эффективности деятельности предприятия	12 (2*)	8	2	6	2 (2*)	2 (2*)	0	2		
2.3.	Мониторинг и корректировка показателей эффективности деятельности предприятия	10	4	2	2	4	2	2	2		
2.4.	Проектирование нового цикла управления эффективностью деятельности предприятия	14	4	2	2	2	0	2	8		
Модуль 3. Управление конкурентоспособностью предприятия			38 (2*)	10	4	6	14 (2*)	6 (2*)	8	14	
3.1.	Влияние внешнего клиента на эффективность и конкурентоспособность предприятия	8 (2*)	0	0	0	0	4 (2*)	2 (2*)	2	4	ПСК-3, ПСК-4, ПСК-5, ПК-6, ПК-4 ЭБ
3.2.	Влияние ценностного предложения для клиента на эффективность деятельности предприятия	10	4	2	2	2	4	2	2	2	
3.3.	Диагностика продуктового портфеля и анализ потребительской ценности	10	4	0	4	4	2	0	2	4	
3.4.	Доработка продуктовых предложений для максимизации добавленной стоимости	10	2	2	0	0	4	2	2	4	
Модуль 4. Финансовые инструменты повышения эффективности и конкурентоспособности предприятия			32	10	6	4	8	4	4	14	

4.1	Управление финансами: связь с целеполаганием, повышение свободного денежного потока предприятия и затратами	4	0	0	0	0	2	2	0	2
4.2	Управление доходной частью предприятия и затратами	8	4	2	2	0	2	2	2	2
4.3	Управление продуктовым портфелем	10	2	2	4	2	2	2	2	4
4.4	Управление рабочим капиталом и инвестиционный анализ	10	4	2	0	2	0	0	0	6
Модуль 5. Цифровые инструменты повышения эффективности и конкурентоспособности предприятия										
5.1	Автоматизация, роботизация, цифровизация и цифровая трансформация	6	0	0	0	0	4	2	2	2
5.2	Цифровые решения для обеспечения деятельности предприятия и удовлетворения запроса клиента	10 (6*)	0	0	0	0	8 (6*)	6 (4*)	2 (2*)	2
5.3	Цифровая культура предприятия	12 (4*)	0	0	0	0	6 (4*)	4 (2*)	2 (2*)	6
5.4	Управление предприятием на основе больших данных	10 (2*)	0	0	0	0	6 (2*)	2	4 (2*)	4
Модуль 6. Реализация проектов по повышению эффективности и конкурентоспособности предприятия										
6.1	Проекты повышения эффективности и конкурентоспособности предприятия	6 (4*)	0	0	0	0	4 (4*)	2 (2*)	2 (2*)	2
6.2	Управление проектами: жизненный цикл, проектная документация и формы мониторинга	8	2	2	0	0	4	2	2	2
6.3	Формирование команд: основные стадии внедрения изменений в команде, управление производительностью команды	16	6	0	6	6	6	4	2	4
6.4	Роль руководителя при внедрении изменений: внутренняя мотивация, персональная эффективность, проведение эффективного совещания, оценка результатов работы команды	10	2	2	0	0	2	0	2	6
7. ИТОГОВАЯ АТТЕСТАЦИЯ										
ВСЕГО ПО ПРОГРАММЕ:		248 (24*)	60	28	32	44 (14*)	88 (24*)	44 (14*)	44 (10*)	100
										зачет

ПСК-3, ПК-4 Эм, ПК-3 Мм, ПК-4 ЭБ,
ОПК-3 Мм, ОПК-4 Мм

* контактная работа с применением ДОТ

2.3. Рабочие программы модулей

2.3.1. Структура и содержание программы

Наименование модуля	Содержание модуля
Модуль 1. Диагностика эффективности и конкурентоспособности предприятия - системный подход к управлению	Эффективность и конкурентоспособность предприятия: внутренние факторы, обеспечивающие эффективность и конкурентоспособность предприятия; внешняя среда и ее влияние на бизнес Диагностика эффективности и конкурентоспособности предприятия; индикаторы здоровья предприятия. Построение карты зон повышения эффективности и конкурентоспособности. Практическая отработка: Бизнес-игра «Эффективное управление конкурентоспособностью предприятия».
Модуль 2. Управление эффективностью деятельности предприятия	Выработка стратегических направлений деятельности, постановка целей. Декомпозиция целей на задачи, установка ключевых показателей эффективности деятельности предприятия. Мониторинг и корректировка показателей эффективности деятельности предприятия. Проектирование нового цикла управления эффективностью деятельности предприятия. Практическое задание на декомпозицию целей.
Модуль 3. Управление конкурентоспособностью предприятия	Влияние внешнего клиента на эффективность и конкурентоспособность предприятия. Влияние ценностного предложения для клиента на эффективность деятельности предприятия. Диагностика продуктового портфеля и анализ потребительской ценности. Доработка продуктовых предложений для максимизации добавленной стоимости (продукты-каналы-ценообразование). Практическая отработка: Бизнес игра «Разработка продуктового предложения под потребности клиента»
Модуль 4. Финансовые инструменты повышения эффективности и конкурентоспособности предприятия	Управление финансами: связь с целеполаганием, повышение свободного денежного потока как главная задача. Управление доходной частью предприятия: финансовые аспекты ценообразования. Управление затратами: классификация затрат, анализ безубыточности, управление себестоимостью. Финансовые аспекты управления продуктовым портфелем предприятия: эффективный объем сбыта, анализ влияния эффективности затрат на управление качеством. Управление рабочим капиталом предприятия: управление дебиторской и кредиторской задолженностью, запасы. Инвестиционный анализ. Практическая отработка: Решение задач по темам модуля.
Модуль 5. Цифровые инструменты повышения эффективности и конкурентоспособности предприятия	Автоматизация, роботизация, цифровизация, цифровая трансформация: иерархия понятий, условия внедрения. Цифровые решения для обеспечения деятельности предприятия и удовлетворения запроса клиента: обзор систем, критерии выбора, проектирование и внедрение. Цифровая культура предприятия: компетенции команды, выбор специалистов для внедрения цифровых решений и обеспечение цифровой безопасности. Оценка готовности инфраструктуры предприятия к внедрению цифровых решений. Управление предприятием на основе больших данных. Практическая отработка:

	Решение кейсов по внедрению автоматизации/цифровизации с использованием шаблонов; Чек-лист цифровой зрелости предприятия и готовности к внедрению цифровых решений; Метрики и показатели эффективности от внедрения автоматизации/роботизации/цифровизации; Матрица цифровых компетенций сотрудников предприятия; Чек лист оценки обеспечения безопасности предприятия; Шаблон дорожной карты по внедрению цифровых решений.
Модуль 6. Реализация проектов по повышению эффективности и конкурентоспособности предприятия	Проекты повышения эффективности и конкурентоспособности предприятия: целесообразность создания проектного офиса, лидерство, команда. Управление проектами: жизненный цикл, проектная документация и формы мониторинга. Формирование команды: ролевой подход, определение компетенций и целесообразность привлечения внешних специалистов Основные стадии внедрения изменений в команде: понимание необходимости изменений, мотивация, обучение на практике и закрепление перемен. Управление производительностью команды в зависимости от стадии внедрения изменений. Роль руководителя при внедрении изменений: внутренняя мотивация, персональная эффективность, проведение эффективного совещания, оценка результатов работы команды. Практическая отработка: Разбор кейсов по работе с сопротивлениями сотрудников и построению шагов преодоления сопротивления

Особенности организации образовательного процесса:

Контактная работа, проведение лекционных и практических занятий может быть организована как в аудиторном, так и в дистанционном формате.

При организации контактной работы поток разбивается на группы, численностью не более 50 человек при аудиторном формате и не более 50 человек при дистанционном формате. К работе с командами может привлекаться модератор, ассистирующий преподавателю при проведении практических занятий. Также в рамках дисциплины освоение части материала слушателями происходит с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

2.3.2. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей

Самостоятельная работа слушателей предполагает:

1. Изучение основной и дополнительной литературы по курсу;
2. Изучение материалов курса и презентаций преподавателя;
3. Ответы на вопросы для самоконтроля;

Вопросы для самоконтроля

Модуль 1. Диагностика эффективности и конкурентоспособности предприятия - системный подход к управлению
1. Компоненты формулы производительности труда, предложенной Министерством экономического развития Российской Федерации 2. Производственный потенциал предприятия и его оценка 3. Способы влияния на рост производительности 4. Пути повышения эффективности производства и оптимизация бизнес-процессов Совершенствование системы использования материальных ресурсов действующего предприятия 5. Система организации производства в условиях действующей фирмы 6. Оперативно-производственное планирование в условиях действующей организации
Модуль 2. Управление эффективностью деятельности предприятия
1. Основные методы постановки целей 2. Сравнительная характеристика американского, европейского и японского производственного менеджмента 3. Система мониторинга и контроля производственных процессов 4. Дерево целей 5. Основные показатели эффективности деятельности предприятия 6. Цикл управления эффективностью деятельности предприятия
Модуль 3. Управление конкурентоспособностью предприятия
1. Как внешний клиент влияет на эффективность и конкурентоспособность предприятия 2. Определение понятие ценностного предложения 3. Определение понятия «Продуктовый портфель» 4. Основные способы диагностики продуктового портфеля 5. Методы анализа потребительской ценности 6. Определение понятий: «маркетинг» и «маркетинговое исследование»
Модуль 4. Финансовые инструменты повышения эффективности и конкурентоспособности предприятия
1. Принятие управленческих решений: алгоритм, модели, методы 2. Укрупненные составляющие управления затратами 3. Основные управленческие задачи при планировании инвестиций 4. Признаки классификации затрат 5. Концепция мультипродуктового анализа 6. Варианты полезных эффектов от инвестиций 7. Управление рабочим капиталом предприятия 8. Шаги по проведению инвестиционного анализа
Модуль 5. Цифровые инструменты повышения эффективности и конкурентоспособности предприятия
1. Составляющие процесса цифровой трансформации 2. Различия понятий автоматизация и цифровизация 3. Автоматизация системы организации и управления производством действующего предприятия 4. Возможности применения нейросетей в текущей деятельности 5. Расчет эффекта от внедрения цифровых решений 6. Инновации как фактор повышения конкурентоспособности предприятия 7. Управление на основе данных 8. Основные документы для обоснования инициатив о внедрении цифровых решений

Модуль 6. Реализация проектов по повышению эффективности и конкурентоспособности предприятия

1. Международные и отечественные стандарты, регламентирующие проектное управление
2. Действия руководителя на каждом этапе жизненного цикла проекта
3. Отличия проектного и процессного управления
4. Принципы формирования проектных команд: ролевой и динамический
5. Действия руководителя проекта на этапе планирования
6. Основные стадии внедрения изменений
7. Документы, необходимые для описания проекта

3. Организационно-педагогическое обеспечение

3.1. Кадровое обеспечение

Сведения о профессорско-преподавательском составе и ведущих специалистах

Ф.И.О. преподавателя/веду- щего специалиста	Наименование образовательной организации, которую окончил, направление подготовки (специальность), присвоенная квалификация	Основное/дополнительное место работы, должность, ученая степень, ученое (почетное) звание, дополнительные квалификации	Стаж научно- педагогической работы	
			Всего	В том числе по преподавае- мой дисциплине (модулю)
Апрелков Вадим Валерьевич	Институт экономики финансов и бизнеса Архангельского государственного технического университета, специальность финансы и кредит Архангельский государственный технический университет. Аспирантура по направлению "Экономика и управление народным хозяйством"	Основное место работы, ООО «А-Финанс», Генеральный директор	15	15
Белозерова Светлана	Финансовый Университет при Правительстве РФ, Бухгалтерский учет анализ и аудит, экономист	ООО «ФОРТ КОНСТРАКШН», финансовый директор	10	10
Бокшицкий Константин Алексеевич	Московская академия предпринимательства при правительстве	Основное место работы Центр управленческих инноваций	19	19

Ф.И.О. преподавателя/веду- щего специалиста	Наименование образовательной организации, которую окончил, направление подготовки (специальность), присвоенная квалификация	Основное/дополнительное место работы, должность, ученая степень, ученое (почетное) звание, дополнительные квалификации	Стаж научно- педагогической работы	
			Всего	В том числе по преподавае- мой дисциплине (модулю)
	г.Москвы по специальности «Финансы и кредит»; Высшая школа международного бизнеса АНХ при правительстве РФ	им.Н.Д.Кондратьева, Генеральный директор. к.э.н.		
Бувеский Вячеслав Викторович	Харьковский национальный университет имени В. Н. Каразина, New York University	Основное место работы - ООО «ПрайсвотерхаусКуперс Консультирование», партнер	10	8
Соустин Николай Юрьевич	Московский ордена Ленина и ордена Трудового Красного Знамени государственный педагогический институт имени В.И. Ленина, История , Государственное образовательное учреждение ВПО "Государственный университет - Высшая школа экономики", Курс - Мастер делового администрирования- Master of Business Administration (MBA), специализация "MBA- общий стратегический менеджмент"	Дополнительное место работы, Директор программы MBA «Маркетинг и продажи» ВШБ НИУ ВШЭ, Специалист-практик ИП Соустин Николай Юрьевич (ОГРНИП 316774600178336)	15	15
Хотулев Евгений Леонидович	Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова; 1997 Российская экономическая школа (институт) ; 2002	Руководитель аналитического направления Ассоциации инновационных регионов России	15	15

3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение

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 Паблишер, 2020.- 304 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/21566> Режим доступа: по подписке.
4. 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.
5. 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.
6. 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.
7. 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.
8. 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.
9. 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.
10. 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.
11. 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.
12. 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.

13. Сандал Ф. Потенциал команды: Как добиться максимальной эффективности командной работы / Филлип Сандал, Алексис Филлипс; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2020. — 302 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/21559> – Режим доступа: по подписке.

14. 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.

15. 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. 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.

2. 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.

3. 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.

4. Минцберг, Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж., - 2-е изд. - Москва: Альпина Пабл., 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.

5. 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).

Перечень интернет ресурсов:

1. Официальный сайт Центра повышения производительности ВАВТ Минэкономразвития России - <https://центрпроизводительности.рф/> ;

2. Раздел «Экономические обзоры» официального сайта Минэкономразвития России - https://www.economy.gov.ru/material/directions/makroec/ekonomicheskie_obzory/;

3. Официальный портал поддержки малого и среднего бизнеса Минэкономразвития России - <https://имойбизнес.рф/>;

4. Раздел «ИКТ в России» официальный сайт Минцифры России - <https://digital.gov.ru/ru/activity/statistic/rating/ikt-v-rossii/>.

3.3. 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.

Каждый модуль программы обеспечен электронным курсом лекций (электронное учебное пособие, видеолекция, практические задания, система контроля знаний).

Электронное обучение по программе реализуется с использованием системы дистанционного обучения Академии и пакета приложений Microsoft Office.

Педагогические работники и слушатели должны иметь устойчивый доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

Взаимодействие с преподавателем реализуется посредством дистанционных образовательных технологий на платформе МТС Линк.

Академия располагает материально-технической базой, соответствующей действующим санитарно-техническим нормам и обеспечивающей проведение всех видов теоретической и практической подготовки, предусмотренных программой. Видеоконференцсвязь реализуется на платформе Microsoft Teams.

Слушатели Академии обеспечиваются доступом к следующим ресурсам:

Интернет-ресурс для организации электронного обучения Для организации электронного обучения используются интернет-платформа, обеспечивающая учебный процесс слушателей: доступ к прохождению видеолекций и тестирования; возможность скачивания методических и дополнительных материалов; возможность отслеживания прогресса; ссылки на дополнительные интернет-ресурсы; результаты итоговой аттестации.	Доступ слушателей к ресурсу осуществляется через создание личного кабинета слушателя на сайте.
--	--

https://leaderpro.e-queo.online	
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.	Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны). Для доступа с других точек реализован бесшовный переход в ЭБС из ЛК ВАВТ. Также есть возможность пройти самостоятельную регистрацию на сайте www.znanium.com из любой сети. Инструкция по регистрации размещена в ЛК ВАВТ. В таком случае в течение 1-2 рабочих дней администратор выдает ключ доступа студенту.
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.	Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны). Для доступа с других точек реализован бесшовный переход в ЭБС из ЛК ВАВТ. Также есть возможность пройти самостоятельную регистрацию на сайте www.urait.ru из любой сети. Инструкция по регистрации размещена в ЛК ВАВТ. В таком случае в течение 1-2 рабочих дней администратор подтверждает статус пользователя.
Электронно-библиотечная система «Прспект». Юридическая коллекция Содержит современные и актуальные издания по юридическим дисциплинам, подготовленные ведущими специалистами и авторами страны. Фонд ЭБС формируется в соответствии с образовательными стандартами. Включает в себя книги издательства «Прспект».	Для преподавателей и студентов Академии реализован доступ из любой сети с использованием единых логина и пароля, размещенных в ЛК ВАВТ. После входа с использованием таких логина и пароля возможна регистрация личного аккаунта.

Электронно-библиотечная система BOOK.ru Предоставляет доступ к электронным версиям учебников, учебных и научных пособий, монографий по различным областям знаний, в т.ч. по праву, экономике, менеджменту, языкознанию. В коллекцию Академии входит около 15 000 изданий из 18 издательств-партнеров, среди которых КноРус, Русайнс, Юстицинформ, Юстиция и др.	Для преподавателей и студентов Академии реализован доступ путем индивидуальной регистрации с использованием кода доступа учебного заведения. Код доступа УЗ размещен в инструкции к ЭБС в ЛК ВАВТ.
База журналов East View Предоставляется доступ к текущим выпускам и архиву российских журналов: - по вопросам экономики и финансов; - по юриспруденции; - по общественным и гуманитарным наукам. По заявкам кафедр ВАВТ оформлена подписка на индивидуальные издания, соответствующие по тематике профилям подготовки Академии. Всего в подписке Академии находится более 200 журналов.	Для преподавателей и студентов Академии доступ к данной базе журналов реализован из любой сети с использованием единых логина и пароля, размещенных в ЛК ВАВТ.
Электронная библиотека Grebennikov Проект Издательского дома «Гребенников», специализирующегося на выпуске журналов, книг и других информационных продуктов, посвященных теме управления бизнесом, включая такие разделы, как «Менеджмент», «Финансы», «Маркетинг», «Персонал». В электронной библиотеке доступны журналы, альманахи, книги, видеоматериалы.	Для преподавателей и студентов Академии доступ к данной базе журналов реализован из любой сети с использованием единых логина и пароля, размещенных в ЛК ВАВТ.
Журнал Harvard Business Review Для преподавателей и студентов Академии доступен архив и текущие выпуски журнала Harvard Business Review. Россия.	Для преподавателей и студентов Академии доступ к данной базе журналов реализован из любой сети с использованием единых логина и пароля, размещенных в ЛК ВАВТ.
Springer Международное научное издательство Springer Nature существует с 1842 года и является крупнейшим в мире научным издательством (издательской группы Nature (Nature and Scientific American), принадлежащей Palgrave Macmillan, а также Springer Science+Business Media. Преподавателям и студентам Академии доступны коллекция журналов базы данных Springer Nature (выпуски 2021 г. и архив выпусков 1946-1996 гг.) и база данных 2020 eBook Collections (электронные книги (монографии) издательства Springer Nature, опубликованные в 2020 г.). Доступ к Springer	Для преподавателей и студентов Академии доступ к данной базе журналов реализован из любой сети. Для получения доступа необходимо обратиться с заявкой к специалисту по работе с ЭБС. После получения заявки пользователю высылается ссылка для прохождения регистрации в Springer.

существует в рамках централизованной подписки КИАС РФФИ.	
Science Direct Полнотекстовая база данных ScienceDirect – ведущая информационная платформа Elsevier. Эта база данных предоставляет доступ к более 14 млн. публикаций из научных журналов и книг издательства Elsevier.	Для преподавателей и студентов доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется без авторизации (логин и пароль не нужны). Удаленный доступ предоставляется пользователям, зарегистрировавшимся, используя служебную почту ВАВТ (домен @vavt.ru). Регистрацию в таком случае можно проходить из любой сети.
Scopus – библиографическая и реферативная база данных и инструмент для отслеживания цитируемости статей, опубликованных в научных изданиях. Индексирует 18 000 названий научных изданий по техническим, медицинским и гуманитарным наукам 5000 издателей. База данных индексирует научные журналы, материалы конференций и сериальные книжные издания. Разработчиком и владельцем Scopus является издательская корпорация Elsevier.	Для преподавателей и студентов доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется без авторизации (логин и пароль не нужны). Удаленный доступ предоставляется пользователям, зарегистрировавшимся, используя служебную почту ВАВТ (домен @vavt.ru). Регистрацию в таком случае можно проходить из любой сети.
База данных УИС «Россия» Это база данных аналитических публикаций и статистических данных по экономике, управлению и социальной сфере. Сюда входит комплекс баз данных «Регионы России», «Регионы России: оперативная статистика», «Дети России», «Россия: муниципалитеты», «Финансовая статистика». Данные предоставляются рядом исследовательских центров и государственных органов (ЦБ, Счетная палата, Росстат и др.) Функциональность баз данных разработана с учетом содержания учебных программ по курсам «Статистика», «Эконометрика», «Государственное управление», «Информатика» - реализованы аналитические функции: критериальный отбор, расчет вторичных переменных вариационных рядов и рядов динамики, построение прогнозов, расчет показателей корреляции, расчет стоимостных показателей в ценах базисного года, выявление сезонных колебаний в рядах с ежемесячными и квартальными данными, построение отчетов.	Для преподавателей и студентов Академии доступ осуществляется по предварительной регистрации. Регистрация индивидуальных пользователей осуществляется следующим образом: 1. Преподавателем/сотрудником/студентом, желающим получить доступ, заполняется специальная форма заявки, размещенная в ЛК ВАВТ. 2. Форма заявки направляется Администратору УИС РОССИЯ на электронную почту webmaster@mail.cir.ru 3. В ответ Администратор УИС РОССИЯ высылает индивидуальный пароль. Регистрация в качестве индивидуального пользователя позволяет работать с УИС РОССИЯ с любого ip-адреса.
Polpred.com Обзор СМИ. Полнотекстовые деловые публикации информагентств и прессы по отраслям. Архив	Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к

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 тысячи новостей, полный текст на русском языке. Миллионы сюжетов информагентств и деловой прессы за 15 лет. Интернет-сервисы по отраслям и странам. Polpred.com открыт со всех компьютеров библиотеки и внутренней сети. Ссылка "Доступ из дома" в "шапке" polpred.com видна с ip-адресов библиотеки.	академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны). Для доступа с других точек необходимо самостоятельно пройти регистрацию на сайте www.polpred.com , воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.
--	--

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 Российской Федерации, правовое регулирование внешнеэкономической деятельности, юриспруденция. Справочно-поисковый аппарат представлен в форме электронных каталогов и картотек.

4. Оценка результатов освоения программы

4.1. Формы и объем итоговой аттестации

Итоговая аттестация проводится в форме зачета.

Для проведения зачета преподавателем разрабатывается тест, который включает в себя 20 вопросов с вариантами ответов. Слушателю необходимо выбрать правильный ответ из предложенных вариантов. Оценка качества освоения программы повышения квалификации основывается на успешном прохождении теста.

4.2. Оценочные материалы

Примерное тестовое задание для проведения итоговой аттестации в форме зачета

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 всей 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

с. На соседние предприятия невозможно существенно повлиять, производительность растет на соседних предприятиях несущественно

Вопросы 4-7 основаны на следующем описании.

В январе компания произвела и продала 200 000 ед. продукции. Цена продажи составляет 1 015 руб. за 1 ед. продукции, переменные производственные расходы (без ФОТ) составляют 405 руб. за 1 ед. продукции, постоянные производственные расходы (без ФОТ) составляют 32,4 млн. руб. ФОТ одного (любого) сотрудника составляет 15 000 руб. за 1 месяц. Общее количество сотрудников на предприятии 3 000 человек, из которых 2 500 производственных сотрудников.

4. Рассчитайте производительность труда за январь (с точностью до целого числа).

5. Рассчитайте производительность труда за 1-ый квартал (с точностью до целого числа) при условии, что в феврале и марте все исходные показатели остались неизменными.

6. Как изменится ПТ если компания (без дополнительных расходов) увеличит производство и продажи продукции на 10%?

- a. Вырастет более, чем на 10%
- b. Вырастет на 10%
- c. Вырастет менее чем на 10%
- d. Не изменится
- e. Снизится

7. В апреле компания закупила новую производственную линию, что привело к удвоению продаж. Однако в два раза выросло и количество сотрудников (как производственных, так и непроизводственных). Постоянные производственные расходы выросли в 1,6 раза. Какой из предложенных ниже ответов ближе всего отражает изменение апрельской ПТ по сравнению с мартовской ПТ?

- a. В апреле ПТ увеличится в 2 раза
- b. В апреле ПТ увеличится в 1,5 раза
- c. В апреле ПТ увеличится на 20%
- d. В апреле ПТ увеличится на 5%
- e. ПТ не изменится

8. Критерии, которым должны отвечать цели предприятия

- a. Измеримость.
- b. Разумность.
- c. Ограниченность.

9. В крышу домика качества заносятся

- a. Сведения о корреляции между техническими характеристиками.
- b. Оценка важности требований для потребителя.
- c. Оценка выполнения требований (с точки зрения потребителя) для существующих на рынке подобной продукции.

10. Система сбалансированных показателей не включает

- a. Финансы.
- b. Клиенты.
- c. Политика.
- d. Процессы.
- e. Развитие.

11. Теория ограничений системы является:

- a. Методологией управления производством, базирующаяся на поиске и управлении ключевым ограничением системы, которое предопределяет успех и эффективность всей системы в целом.
- b. Концепцией базирующейся на понимании ограниченности ресурсов.

12. Какое из предложенных определений наиболее полно характеризует рынок b2b?

- a. Промышленные предприятия, продающие продукцию частному потребителю
- b. Предприятия, продающие и покупающие продукцию для дальнейшего использования в своей деятельности
- c. b2b рынок – это совокупность торговых организаций, приобретающих товар для дальнейшей его перепродажи
- d. b2b рынок – это совокупность промышленных предприятий, приобретающих продукцию

для дальнейшего использования и торговых организаций, приобретающих товар для дальнейшей его перепродажи

13. Какое определение анализа стратегических разрывов верно?

- a. Метод определения изменения стратегических целей
- b. Метод определения разрывов между текущим и целевым состоянием предприятия
- c. Метод, позволяющий определить различия между своим предприятием и предприятиями конкурентов
- d. Метод, позволяющий определить разрывы между разрабатываемой и предыдущей стратегией

14. Какое из предложенных определений маркетинга является верным?

- a. Наука об исследовании потребностей клиентов
- b. Организация деятельности предприятия, направленная на максимальное В. удовлетворение клиента
- c. Создание прибыли для компании путем удовлетворения потребителя
- d. Продвижение продуктов предприятия на рынок

15. Что является выходом/результатом маркетинговой стратегии

- a. Полное описание всей маркетинговой активности предприятия
- b. Описание целевых рынков, целевых сегментов и архитектура бренд-портфеля
- c. Описание потребителей, ключевых продуктов и брендов
- d. Описание стратегии всех брендов / продуктовых направлений предприятия

16. Алгоритм кластеризации относится к области:

- a. Data Mining
- b. Обучения с учителем
- c. Machine Learning
- d. Больших данных

17. Перечислите пять пороков команды по П. Ленсони

- 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. Взаимное неуважение; уход от конфликтов, надежность, требовательность ко всем кроме себя, ценен только личный результат

18. 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, пытливый, 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.

3. 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

19. 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.

20. 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)

4.3. Критерии оценивания на зачете

Процент верных ответов	Оценка
52-100 %	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, подтвердившему пороговый уровень освоения материалов программы
0-51 %	Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, не подтвердившему пороговый уровень освоения материалов программы