

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

Факультет международного бизнеса



«Утверждаю»
Проректор по учебной работе
В.В. Идрисова

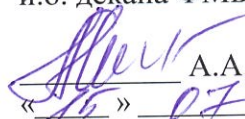
«15» 07 2021г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации

«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ»

Согласовано:

и.о. декана ФМБ

 А.А. Никитенко
«16» 07 2021г.

Москва 2021

Разработчики программы:

Ряковский Сергей Михайлович, к.т.н., доцент, доцент кафедры менеджмента и маркетинга ВАВТ

Рыженкова Ирина Константиновна, к.э.н., преподаватель программ подготовки менеджеров и руководителей «Мастер делового администрирования» (МВА) ВАВТ, генеральный директор консалтинговой компании INTOP

СОДЕРЖАНИЕ

1. Общая характеристика программы повышения квалификации	4
1.1. Цель реализации	4
1.2. Нормативная правовая база	4
1.3. Планируемые результаты обучения	5
1.4. Категория слушателей	5
1.5. Форма обучения и срок освоения	6
1.6. Период обучения и режим занятий	6
1.7. Документ о квалификации	6
2. Содержание программы	6
2.1. Календарный учебный график	6
2.2. Учебный план	6
2.3. Рабочие программы дисциплин (модулей).....	8
3. Организационно-педагогическое обеспечение	10
3.1. Кадровое обеспечение	10
3.2. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы	11

1. Общая характеристика программы

1.1. Цель реализации

Формирование компетенций и навыков в области общего и стратегического менеджмента в организациях и предприятиях всех форм собственности.

1.2. Нормативная правовая база

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Приказ Минобрнауки России от 1 июля 2013 г. N 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».
3. Приказ Министерства образования науки Российской Федерации от 23.08.2017 № 816 (зарегистрирован Минюстом России 18.09.2017, регистрационный № 48226). «Об утверждении порядка применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».
4. 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).
5. Методические рекомендации по использованию электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации дополнительных профессиональных образовательных программ Министерства образования и науки Российской Федерации от 10.04.2014 г. № 06-381.
6. Приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 N 970 "Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент"

1.3. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты освоения программы повышения квалификации	
Общие (общекультурные) компетенции (ОК/УК) и (или) общепрофессиональные компетенции (ОПК)	
Код и наименование компетенции	
ОПК-3 - Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия;	
ОПК-2 - Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	

1.4. Категория слушателей

- лица, имеющие оконченное высшее или среднее профессиональное образование (подтверждается дипломом о высшем/среднем профессиональном образовании);
- лица, получающие высшее или среднее профессиональное образование (подтверждается справкой из вуза/колледжа).

1.5. Формы обучения и сроки освоения

Форма обучения: заочная, с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий.

Общая трудоемкость программы: 72 часа с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий. На итоговую аттестацию выделено 2 часа.

1.6. Период обучения и режим занятий

Период обучения: 20 сентября 2021 – 25 ноября 2021

Срок обучения: 9 недель.

Режим занятий: 2 вебинара в неделю по 4 академических часа.

1.7. 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» (ВАВТ Минэкономразвития России).

2. Содержание программы

2.1. Календарный учебный график

Календарный учебный график заполняется с помощью условных обозначений:

УЗ – учебные занятия;

СР – самостоятельная работа;

ПА – промежуточная аттестация;

ИА – итоговая аттестация.

Календарный учебный график

Срок обучения – 9 недель								
1 нед.	2 нед.	3 нед.	4 нед.	5 нед.	6 нед.	7 нед.	8 нед.	9 нед.
УЗ СР	УЗ СР	УЗ СР	УЗ СР	УЗ СР	УЗ СР	УЗ СР	УЗ СР	УЗ ИА

2.2. Учебный план

№	Наименование дисциплины	Трудоемкость, час	Количество часов				Формируемые компетенции
			Контактная работа (с применением ЭО ДОТ)			Самост. работа	
			всего	в том числе			
				лекции	практические		
1.	Общий менеджмент	24	24	10	6	8	ОПК-3
2.	Профессиональные навыки менеджера	22	22	10	6	6	ОПК-2
3.	Стратегический менеджмент	12	12	4	4	4	ОПК-3
4.	Управление изменениями	12	12	4	4	4	ОПК-2
5.	Итоговая аттестация	2	2	-	2	-	зачет
	ИТОГО	72	72	28	22	22	

2.3. Рабочие программы дисциплин

2.3.1. Планируемые результаты обучения

Общие (общекультурные) компетенции (ОК/УК) и (или) общепрофессиональные компетенции (ОПК)			
Код и наименование компетенции	Знания	Умения	Практический опыт
ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	методических основ анализа внешней и внутренней среды организации; содержания и алгоритма осуществления функции управления – принятие решения.	анализировать текущее и прогностическое состояние деловой среды; применять решающие правила для принятия решений в условиях определённости, риска и неопределённости.	Применения методов SWOT и PEST- анализа, факторного управленческого анализа; методов разработки и принятия управленческих решений.
	структуру и изменение ключевых навыков менеджера в условиях «новой экономики», современные модели и стили руководства, подходы и теории, которые создают основу для практических подходов к управлению	выявлять и формулировать актуальные проблемы менеджмента, полученные в ходе исследований отечественными и зарубежными учеными, критически оценивать результаты данных исследований	применение профессионально-важных навыков менеджера в управленческой деятельности, основываясь на современных исследованиях отечественных и зарубежных ученых
	природу стратегического управления и основные этапы его развития; основные теории стратегического менеджмента; особенности методологии стратегического управления; понятия, виды и признаки современной деловой организации; составляющие внешней и внутренней среды организации; содержание и взаимосвязь основных элементов	использовать зарубежный и отечественный опыт управления современными организациями с использованием стратегического подхода; анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию; разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации;	методологией стратегического менеджмента; современными методами сбора, обработки и анализа управленческих, экономических и социальных данных; методикой анализа макроокружения организации; методами отраслевого анализа; навыками проведения конкурентного анализа; навыками самостоятельной работы, самоорганизации и организации

	процесса стратегического управления; подходы к формированию миссии и целей организации; основные инструменты проведения анализа стратегических факторов внешней среды организации; методологические принципы управленческого анализа организации; базисные стратегии бизнеса;	разрабатывать стратегии конкуренции с учетом условий функционирования организации; проводить стратегический анализ диверсифицированных компаний; планировать реализацию стратегии; определять стратегические альтернативы и оценивать их эффективность; использовать информационные технологии в системе стратегического управления; оценивать эффективность системы стратегического управления; разрабатывать стратегический план конкретного предприятия;	выполнения стратегии;
	принципы разработки и внедрения организационных структур, описания бизнес-процессов; стратегического анализа среды, теории конкуренции, задачи управления на разных стадиях жизненного цикла организации	применять базовые инструменты в области организационных инноваций для разработки программ развития, готовить варианты управленческих решений и их обоснования; использовать инструменты организационной диагностики для выявления конкурентных преимуществ организации	подготовки, представления и внедрения документов по проведению организационных изменений

	принципы разработки и внедрения организационных структур, описания бизнес-процессов; стратегического анализа среды, теории конкуренции, задачи управления на разных стадиях жизненного цикла организации	применять базовые инструменты в области организационных инноваций для разработки программ развития, готовить варианты управленческих решений и их обоснования; использовать инструменты организационной диагностики для выявления конкурентных преимуществ организации	подготовки, представления и внедрения документов по проведению организационных изменений
ОПК-2 - Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	современные подходы и методы управления профессиональным коллективом, в том числе во внешнеторговых и международных организациях	применять и разрабатывать методы и инструменты управления профессиональным коллективом во внешнеторговых и международных организациях, оценивать их эффективность	навыками диагностики проблем на уровне группы, отдела, подразделения, методами управления профессиональным коллективом во внешнеторговых и международных организациях на основе современных подходов в менеджменте, организационном поведении и управлении человеческими ресурсами

2.3.2. Структура и содержание программы

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
Общий менеджмент	Тема 1. Введение в дисциплину. Природа управления и менеджмента Тема 2. Эволюция управленческой мысли Тема 3. Внешнеторговая организация как социально - экономическая система. Деловая среда организации Тема 4. Система и функции управления Тема 5. Власть и партнёрство, лидерство в менеджменте внешнеторговой организации. Стили управления Тема 6. Мотивационные основы управления персоналом внешнеторговой организации

	Тема 7. Корпоративная культура внешнеторговой организации Тема 8. Роль и качество современного менеджера как организатора эффективного управления
Профессиональные навыки менеджера	Тайм-менеджмент. Тема 1.1. Планирование рабочего времени Тема 1.2. Определение приоритетов Тема 1.3. Делегирование Тема 1.4. Принципы эффективной самоорганизации Ведение переговоров. Тема 2.1. Стратегия и тактика ведения переговоров Тема 2.2. Ключевые элементы подготовки к переговорам Тема 2.3. Соглашение как результат переговоров Тема 3.1. Типы и цели совещаний Совещание. Тема 3.2. Роль председателя в проведении эффективного совещания Тема 3.3. Процедура совещания Тема 3.4. Организационные вопросы по подготовке совещания Тема 2.4. Бесконфликтное общение в ходе переговоров
Стратегический менеджмент	Тема 1. Что такое стратегическая ориентация в управлении бизнесом. Типичная схема системы стратегической ориентации и стратегического управления бизнесом/организацией. Особенности стратегического мышления. Тема 2. Формирование и аналитическая оценка стратегического видения будущего компании. Методика SCEP/L. Тема 3. Формирование миссии и стратегического бизнес-домена. Стратегически ориентированный жизненный цикл компании по Грейнеру. Тема 4. Стратегическая диагностика среды бизнеса и оценка стратегического ресурсного потенциала внешнеторговой организации, создание комплексной стратегической матрицы развития организации. Тема 5. «Методика стратегического факторного анализа внешней среды компании и разработки итоговых документов по методике External Strategic Factors Analysis Summary - EFAS», «Оценка стратегического потенциала компании. Технология составления лепестковой диаграммы и Internal Strategic Factors Analysis Summery - IFAS». Тема 6. Анализ стратегических ключевых факторов внешней и внутренней среды, создание матрицы стратегических альтернатив развития. Тема 7. Оптимизация стратегических альтернатив, определение базовых стратегий развития. Иерархия стратегий компании/организации. Организация процесса реализации стратегий. Стратегический контроль.
Управление изменениями	Тема 1. Введение в теорию организационных изменений. Тема 2. Современные тенденции развития организаций. Тема 3. Системный анализ организации, диагностика текущих проблем. Тема 4. Уровни и типы организационных изменений. Тема 5. Формирование команды.

	Тема 6. Роли членов и характеристики лидера эффективной команды в управлении жизненным циклом. Тема 7. Модели и этапы процесса управления плановыми изменениями. Тема 8. Организационные патологии и кризисы, их преодоление. Тема 9. Программы проведения организационных изменений. Тема 10. Сопротивление изменениям.
--	---

2.3.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей

Вопросы для самоконтроля и самостоятельного изучения

1. Изменение ключевых навыков менеджера в условиях «новой» экономики.
2. Требования к менеджерам, работающим в системе внешнеэкономической деятельности.
3. Модели руководителя 1- 5-го уровня (Дж. Коллинз).
4. Семь навыков высокоэффективных людей (Ст. Кови).
5. «Идеальный руководитель» И. Адизеса.
6. Технологии создания команд и эффективных рабочих групп во внешнеторговых организациях.
7. Анализ сильных/слабых сторон команды и ее потенциала.
8. Стадии развития команды. Управленческие риски каждой стадии.
9. Инструменты создания общности целей, фокуса и ясности.
10. Обучение команды решению задач/проблем.
11. Выбор оптимального стиля руководства/лидерства в зависимости от ситуации и готовности подчиненных.
12. Харизматический и экспертный стиль руководства/лидерства.
13. Вовлекающий, партнерский, обучающий, авторитарный и амбициозный стили руководства/лидерства.
14. Основные задачи лидера: задать направление, обеспечить мотивацию, обучать.
15. Мотивация сотрудника в процессе постановки целей, делегирования, контроля.
16. Работа с мотивационным циклом сотрудника.
17. Коммуникативная компетентность в деловом взаимодействии.
18. Оценка типа собеседника и его коммуникативного стиля.
19. Выбор стратегии взаимодействия, метода влияния и убеждения.
20. Технологии обратной связи. Позитивная и негативная обратная связь.
21. Социальная компетентность и комплекс навыков переговорщика.
22. Подготовка к переговорам в международном бизнесе.
23. Сценарное планирование переговоров.
24. Проведение «жестких» переговоров.
25. Изменение технологий презентации в современном бизнесе.
26. Матричный подход к разработке сценария презентации.
27. Проведение коммерческой презентации.
28. Базовые технологии презентаций для внешнеторговых организаций.
29. Существует ли разница и какая в понятиях «оперативное управление» и «стратегическое управление»?
30. Какой смысл вкладывается в понятие «стратегическое видение будущего компании»?
31. Причины развития внутрифирменного стратегического управления.
32. Основные факторы внешней среды организации, и какую роль играет оценка внешней среды?

33. Почему миссия организации является основой ее существования? Как организация выбирает свою миссию?
34. Какова последовательность анализа бизнеса организации через совокупность внутренних параметров?
35. Какие внутренние параметры, как правило, берутся для анализа состояния бизнеса компании?
36. Каким образом формируется внешняя среда бизнеса компании?
37. Как определяются стратегически важные факторы компании?
38. Какова цель составления перечня внешних угроз и возможностей?
39. Какие сценарии развития внешней среды компании рассматриваются в стратегическом анализе?
40. В чем заключается сущность и механизм SWOT-анализа?
41. Кратко опишите процесс выбора стратегии.
42. Какие четыре базовые стратегии часто изменяются в корпоративном управлении компании?
43. Какие дополнительные факторы оказывают влияние на стратегический выбор, осуществляемый руководством компании?
44. От каких условий зависит реализация стратегий? Что может помешать реализации стратегий?
45. Имеется ли взаимосвязь между стратегией и организационной структурой?
46. Основные задачи ценностного плана реализации стратегии
47. Основные задачи коммерческого плана реализации стратегии
48. Основные задачи партнерского плана реализации стратегии
49. Как и по каким критериям происходит оценка стратегических альтернатив.
50. Понятие организации как системы.
51. Особенности системы в условиях изменений.
52. Алгоритм системной технологии вмешательства.
53. Основные постулаты стратегии организационного развития.
54. Понятия разделяемого видения будущего.
55. Различия теорий организационного развития и хозяйственного реинжиниринга.
56. Модель управления изменениями Л.Грейнера.
57. Модель управления изменениями Бостонской Консалтинговой Группы.
58. Понятие фасилитатора.
59. В каких ситуациях применение организационного развития наиболее уместно?
60. Внешние причины застоя.
61. Внутренние причины застоя.
62. В чем состоит взаимосвязь системной технологии вмешательства и стратегии организационного развития?
63. Что такое «монстр перемен»?
64. Причины возникновения сопротивления изменениям.
65. Методы преодоления сопротивления изменениям.
66. Понятие взаимодополняющей команды.
67. Этапы формирования команды организационных изменений.
68. Какие роли выделяют в команде (по Р.Белбину)?
69. Какие роли выделяют в команде (по И.Адизесу)?

3. Организационно-педагогическое обеспечение

3.1. Кадровое обеспечение

Сведения о профессорско-преподавательском составе и ведущих специалистах

Ф.И.О. преподавателя/ведущего специалиста	Наименование образовательной организации, которую окончил, направление подготовки (специальность), присвоенная квалификация	Основное/дополнительное ¹ место работы, должность, ученая степень, ученое (почетное) звание, дополнительные квалификации	Стаж работы в области профессиональной деятельности и/по дополнительной квалификации	Стаж научно-педагогической работы	
				Всего	В том числе по преподаваемой дисциплине (модулю)
Ряковский Сергей Михайлович	Московский энергетический институт Направление подготовки (специальность): Радиофизика и электроника Квалификация: инженер- радиофизик	Доцент кафедры менеджмента и маркетинга, директор дирекции Корпоративного университета Холдинга «Сухой», кандидат технических наук, доцент	44	40	23
Рыженкова Ирина Константиновна	МГУ им. Ломоносова	Генеральный директор консалтинговой компании INTOP, Преподаватель программ подготовки менеджеров и руководителей «Мастер делового администрирования» (МВА), кандидат экономических наук	23	23	23

3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение

Основная литература

1. Тихомирова, О. Г. Менеджмент организации: теория, история, практика : учебное

¹ Основное место работы - штатный, внутренний совместитель;
Дополнительное место работы - внешний совместитель, почасовая оплата труда.

- пособие / О. Г. Тихомирова, Б. А. Варламов. - Москва : ИНФРА-М, 2020. - 256 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-005014-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1057222>
2. Менеджмент организации: учебные и производственные практики: Учебное пособие / Под общ. ред. Э.М. Короткова, С.Д. Резника. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2006. - 174 с. (Высшее обр.). ISBN 5-16-002762-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/116182>
 3. Егоршин, А. П. Эффективный менеджмент организации : учебное пособие / А.П. Егоршин. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 388 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/textbook_59e0c18f098a76.68931096. - ISBN 978-5-16-013498-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1220559>
 4. Сандал, Ф. Потенциал команды: как добиться максимальной эффективности командной работы / Филлип Сандал, Алексис Филлипс ; пер. с англ. - Москва : Альпина Паблишер, 2020. - 302 с. - ISBN 978-5-9614-3240-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1221838>
 5. Стратегический менеджмент : учебник / Н. А. Казакова, А. В. Александрова, С. А. Курашова, Н. Н. Кондрашева ; под ред. проф. Н. А. Казаковой. - Москва : ИНФРА-М, 2020. - 320 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-005028-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1059310>
 6. Егоршин, А. П. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А. П. Егоршин. - 2-е изд., доп. и перераб. - Нижний Новгород : НИЭМ, 2019. - 592 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-901335-34-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1240735>
 7. Гуськов, Ю. В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Ю.В. Гуськов. - М.: Альфа-М : ИНФРА-М, 2018. - 190 с. - ISBN 978-5-98281-254-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/933884>
 8. Кожевина, О. В. Управление изменениями : учебник / О. В. Кожевина. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 304 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-009813-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1002730>
 9. Резник, С. Д. Управление изменениями : учебник / С. Д. Резник, М. В. Черниковская, И. С. Чемезов ; под общ. ред. С. Д. Резника. — 4-е изд., стер. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 379 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-015901-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1066565>
 10. Резник, С. Д. Управление изменениями. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации : учебное пособие / С. Д. Резник, М. В. Черниковская ; под общ. ред. С. Д. Резника. — 3-е изд., стер. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 210 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-015241-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1066451>

Дополнительная литература

11. Управление изменениями в современных компаниях : монография / под общ. ред. Р.М. Нижегородцева, С.Д. Резника. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 263 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/monography_5a71e5ebd736f4.63619195. - ISBN 978-5-16-013722-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1065610> (дата обращения: 26.08.2021). – Режим доступа: по подписке.
12. Рыженкова И. Новая мода на SWOT-анализ // онлайн-портал «Деловой мир», март 2017 // <https://delovoymir.biz>
13. Буренин, В.А. Основы общего менеджмента и тенденции его развития на

современном этапе: учебник / В.А. Буренин, В.В. Кочетков, А.Ю. Манюшис, Л.А. Юнусов; под ред. А.Ю. Манюшиса. — М.: КНОРУС, 2017.- 776 с. ISBN 978-5-406-06061-2.

Интернет-ресурсы

1. <http://www.management.ru>.
2. <http://www.vestnikmckinsey.ru> - «Вестник McKinsey».
3. <http://www.cfin.ru>.
4. <http://www.eup.ru> - «Экономика и управление на предприятиях».
5. <http://www.ecsocman.edu.ru> - «Экономика. Социология. Менеджмент».
6. <http://www.manage.ru>.

3.3. Материально-техническое и программное обеспечение программы

Академия располагают материально-технической базой, соответствующей действующим санитарно-техническим нормам и обеспечивающей проведение всех видов теоретической и практической подготовки, предусмотренных рабочей программой дисциплины. Дисциплина обеспечена электронным курсом лекций (электронный учебник, видеолекции, система взаимодействия с преподавателем, система контроля знаний).

Слушатели Академии обеспечиваются доступом к следующим 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.	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 необходимо самостоятельно пройти регистрацию на сайте www.znanium.com, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.
Электронная библиотечная система издательства «Юрайт». Делает доступными лучшие учебники ведущих научных школ страны в удобном формате. В будущем такие учебники будут дополнены методическими и	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 необходимо

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.	самостоятельно пройти регистрацию на сайте www.biblio-online.ru , воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.
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 Академии доступ с компьютеров на территории ВАБТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны).
Web of Science Поисковая платформа, объединяющая реферативные базы данных публикаций в научных журналах и патентов, в том числе базы, учитывающие взаимное цитирование публикаций.	Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАБТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны).
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. Polpred.com открыт со всех компьютеров библиотеки и внутренней сети. Ссылка "Доступ из дома" в "шапке" polpred.com видна с ip-адресов библиотеки.	Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАБТ и своих мобильных устройств, подключенных к 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.

4. Программа итоговой аттестации

4.1. Результаты освоения дополнительной профессиональной программы

Общие (общекультурные) компетенции (ОК/УК) и (или) общепрофессиональные компетенции (ОПК)
Код и наименование компетенции
ОПК-3 - Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия;
ОПК-2 - Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия

4.2. Формы и объем итоговой аттестации

Итоговая аттестация проводится в форме зачета.

Для проведения зачета преподавателем разрабатывается экзаменационный тест, который включает в себя 20 вопросов с вариантами ответов. Слушателю необходимо выбрать правильный ответ из предложенных вариантов.

4.3. Практические задания для выполнения итоговой аттестационной работы

Итоговый тест

1. Верно ли вы с утверждение, что менеджмент — это деятельность в организации по достижению поставленных целей?

Выберите один ответ:

- ☒ Верно
☐ Неверно

2. Верно ли, что набор функций управления зависит от размеров организации?

Выберите один ответ:

- ☐ Верно
☒ Неверно

3. Отметьте основные способы изменения установок сотрудника:

- ☒ а. предоставление новой информации
☐ с. объявление взыскания
☒ d. влияние друзей или коллег
☒ e. воздействие страхом
☐ f. снижение зарплаты
☒ g. привлечение к сотрудничеству
☐ h. перевод в другое подразделение
☒ i. устранение несоответствий
☐ j. проведение корпоративных мероприятий

4. Выберите верное суждение по поводу оптимальной нормы управляемости для менеджера:

- ☐ a. 10 – 30 работников
- ☒ b. такой нормы не существует
- ☐ c. 9 – 12 работников
- ☐ d. 5 - 9 работников
- ☐ e. 3 – 7 работников
- ☐ f. 7 – 15 работников

5. Вчера, по договорённости со своим подчинённым, Вы приняли решение предоставить ценовую скидку в размере 7% одному из клиентов. Вы действовали в качестве менеджера.

- ☒ a. нет
- ☐ b. да

6. Отметьте характеристики обратной связи при межличностных коммуникациях в управлении человеческими ресурсами, предложенные Лютенсом и Мартинко:

- ☐ a. Скорость
- ☒ b. Намерение
- ☐ c. Частота
- ☒ d. Полезность
- ☒ e. Готовность
- ☒ f. Своевременность
- ☐ g. Документальность
- ☒ h. Достоверность
- ☒ i. Конкретность
- ☐ j. Продолжительность
- ☒ k. Описательность
- ☐ l. Серьёзность
- ☒ m. Ясность
- ☐ n. Уникальность

7. Что из функциональных групп процессов является объектом управления со стороны менеджмента:

- ☐ a. планирование?
- ☒ b. учет и анализ хозяйственной деятельности;
- ☒ c. маркетинг;
- ☐ d. принятие решений;

- ☒ е. работа с кадрами;
- ☒ f. финансы;
- ☒ g. производство;

8. Ключевая особенность современных организаций это:

- ☒ a. Гибкие механизмы управления
- ☐ b. Перевод на удаленную работу основной части сотрудников
- ☐ c. Акцент на материальную мотивацию ведущих специалистов
- ☐ d. Жесткая регламентация

9. Кто из исследователей процесса организационных изменений впервые четко обосновал принцип поэтапности в проведении изменений:

- ☐ a. Питер Дракер
- ☒ b. Курт Левин
- ☐ c. Джон Коттер

10. Если руководитель запрашивает информацию от подчинённого своего подчинённого, не привлекая к этому его руководителя, он нарушает правила менеджмента?

- ☒ a. нет
- ☐ b. да

11. В рамках «реинжиниринга» хозяйственной деятельности в компании, скорее, происходят:

- ☒ a. Революционные изменения
- ☐ b. Изменения в корпоративной культуре
- ☐ c. Эволюционные изменения

12. Отметьте правильно сформулированные требования к постановке целей:

- ☐ a. мотивирующий характер (трудность в достижении)
- ☒ b. привязка ко времени
- ☐ c. гибкость
- ☒ d. конкретность, измеримость
- ☐ e. приемлемость для субъектов влияния
- ☒ f. совместимость
- ☒ g. достижимость
- ☐ h. формулировка должна включать обоснование
- ☐ i. краткость
- ☐ j. подробность

13. Какой тип приверженности легко создать при наличии у организации значительных материальных ресурсов:

- ☐ a. Приверженность по долгу
- ☐ b. Эмоциональную приверженность
- ☐ c. Приверженность самому себе
- ☒ d. Приверженность по расчету

14. Выделите самый мягкий вариант работы с сопротивлением из перечисленных:

- ☒ a. Предоставление информации
- ☐ b. Вовлечение в процесс подготовки изменений
- ☐ c. Кадровые перестановки и назначения

15. Денежное вознаграждение в конечном итоге является наиболее важным мотивом для результативной работы.

- ☒ a. нет
- ☐ b. да

16. К какому типу изменений будут относиться стихийные бедствия:

- ☐ a. Динамическим \ внутренним
- ☐ b. Плановым \ внутренним
- ☒ c. Динамическим \ внешним
- ☐ d. Плановым \ внешним

17. К основным переменным внутренней среды организации относятся:

- ☒ a. цели
- ☒ b. технология
- ☒ c. структура
- ☒ d. задачи,
- ☐ e. потребители
- ☐ f. профсоюзы
- ☒ g. люди
- ☐ h. поставщики
- ☐ i. Конкуренты

18. За любые пробелы в квалификации подчинённого в области выполняемых им функций отвечает его непосредственный руководитель.

- ☐ a. нет
- ☒ b. да

19. К компонентам внешней среды «прямого воздействия» на промышленном предприятии относятся:

- ☒ а. конкуренты
- ☐ б. курс национальной валюты
- ☐ в. национальные традиции
- ☒ г. потребители
- ☐ д. средства массовой информации

20. Укажите достоверно установленные связи между факторами:

Текучесть кадров низкая	Ответ 1	Удовлетворенность работой высокая ▼
Текучесть кадров высокая	Ответ 2	Удовлетворенность работой низкая ▼
Производительность труда высокая	Ответ 3	невозможно достоверно установить соответствие ▼
Производительность труда низкая	Ответ 4	невозможно достоверно установить соответствие ▼

4.4. Критерии оценивания на зачете

Процент верных ответов	Оценка
30-100 %	«зачтено»
Менее 30%	«не зачтено»