

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

Факультет международного бизнеса

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе

«Одобрено»  
на заседании Ученого совета

(протокол № 5  
от «23» декабря 2025 г.)



  
Т.В. Анисимова

«23» 12 2025 г.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
повышения квалификации**


«ЛИДЕРЫ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ: ИНСТРУМЕНТЫ ПОВЫШЕНИЯ  
ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ»

Согласовано:

Директор центра повышения  
производительности

  
Е.А. Гришина  
«30» 12 2025 г.

Декан ФМБ

  
А.А. Гришкова  
«30» 12 2025 г.

Проректор по дополнительному  
профессиональному образованию

  
А.А. Никитенко  
«30» 12 2025 г.

Москва, 2025

Разработчик(и) программы:  
Толмачева Инна Валерьевна, заместитель директора Центра повышения  
производительности ВАВТ Минэкономразвития

## **1. Общая характеристика программы**

### **1.1. Цель 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 сотрудников предприятий - участников федерального проекта «Производительность труда» (далее – федеральный проект).

Целью программы «Лидеры производительности: инструменты повышения операционной эффективности и конкурентоспособности» является совершенствование и формирование компетенций сотрудников по повышению операционной эффективности предприятия на уровне подразделения.

Программа обучения разработана с учетом актуальных потребностей сотрудников предприятий и позволяет освоить способы повышения операционной эффективности, научиться описывать процессы и предлагать командные решения по выполнению рабочих задач на уровне подразделений с использованием цифровых технологий, а также профильных инструментов по управлению затратами, организацией работы с внешним и внутренним клиентом, а также эффективного управления персоналом.

### **1.2. Нормативная правовая база**

- Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- 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»;
- 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);
- Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 24.03.2025 № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;
- 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);
- 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 № 06-381;
- 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;
- Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09.03.2022 № 109н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом»;
- Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 30.03.2021 № 161н «Об утверждении профессионального стандарта «Экономист предприятия»;

- Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 17.04.2018 № 248н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по процессному управлению»;
- Общероссийский классификатор видов экономической деятельности (ОКВЭД2) ОК 029-2014 (приказ Росстандарта от 21.08.2023 N 693-ст);
- 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);
- Образовательный стандарт ВАВТ Минэкономразвития России по направлению подготовки 38.03.01 Экономика. Уровень бакалавриата. Утвержден Решением Ученого совета ВАВТ Минэкономразвития России от 18.06.2021.
- Образовательный стандарт ВАВТ Минэкономразвития России по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент. Уровень бакалавриата. Утвержден Решением Ученого совета ВАВТ Минэкономразвития России 18.06.2021.
- Образовательный стандарт ВАВТ Минэкономразвития России по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент. Уровень магистратуры. Утвержден Решением Ученого совета ВАВТ Минэкономразвития России 18.06.2021 (в редакции решения Ученого совета ВАВТ Минэкономразвития России от 20.05.2025 протокол № 10).

### **1.3. Категория слушателей**

Слушателями программы повышения квалификации являются сотрудники предприятий – участников федерального проекта «Производительность труда».

К освоению программы допускаются:

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

### **1.4. Формы обучения и общая трудоемкость программы**

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

Общая трудоемкость программы составляет 72 академических часа, включая:

- 4 академических часа на контактную работу с применением дистанционных образовательных технологий;
- 10 академических часов самостоятельной работы;
- 58 академических часов электронного обучения, включая итоговую аттестацию.

### **1.5. Срок обучения**

Срок обучения составляет 6 недель.

### **1.6. Документ о квалификации**

При успешном освоении программы выдается в электронном виде 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).

При освоении программы параллельно с получением среднего профессионального образования и (или) высшего образования удостоверение о повышении квалификации выдается одновременно с получением соответствующего документа об образовании и о квалификации.

### 1.7. Планируемые результаты обучения Компетенции

Программа направлена на освоение (совершенствование) следующих компетенций:

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (совершенствуются) ПСК и ПК	Знания	Умения	Профессиональный опыт
ВД 1 - Управление персоналом организации	ПСК-1 – Администрирование процессов развития и построения профессиональной карьеры, обучения, адаптации, стажировки персонала и соответствующего документооборота. <i>Совершенствуется.</i>	1. Методы планирования карьеры и развития персонала в условиях кадрового дефицита 2. Нормативные требования к документационному сопровождению процессов адаптации, обучения и стажировки 3. Принципы оценки эффективности программ развития персонала через показатели производительности труда 4. Наставничества и производственного обучения в рамках процессного подхода	1. Разрабатывать планы адаптации и стажировки с учетом специфики бизнес-процессов подразделения 2. Формировать программы обучения на основе анализа потребностей в компетенциях 3. Оценивать эффективность программ развития персонала через влияние на производительность труда 4. Внедрять систему наставничества как элемент процессной организации работы	1. Опыт разработки регламентов адаптации и стажировки в соответствии с процессными требованиями 2. Опыт внедрения программ производственного обучения и наставничества 3. Опыт оценки экономической эффективности программ развития персонала 4. Опыт интеграции процессов управления персоналом операционными процессами подразделения
ВД 2 - Деятельность по анализу, регламентированию, проектированию, оптимизации, автоматизации, внедрению и	ПСК-2 – Сбор информации о процессе подразделения организации с целью разработки регламента данного процесса или административного регламента подразделения	1. Методы сбора и анализа информации о процессах подразделения 2. Принципы процессного подхода и классификации бизнес-процессов 3. Требования к структуре и	1. Проводить диагностику процессов подразделения 2. Формировать архитектуру процессов и выявлять зоны оптимизации	1. Опыт описания бизнес-процессов подразделения с использованием специализированного ПО 2. Опыт разработки регламентирующей документации для

<p>контролю процессов и административных регламентов организаций</p>	<p>организации. <i>Совершенствуется.</i></p>	<p>содержанию регламентирующей документации 4. Методики оценки эффективности бизнес-процессов</p>	<p>3. Разрабатывать регламенты процессов и административные регламенты 4. Оценивать экономический эффект от оптимизации процессов</p>	<p>процессов подразделения 3. Опыт внедрения процессных изменений в подразделениях 4. Опыт оценки результативности внедренных регламентов</p>
<p>ВД 3 Осуществление экономической деятельности организации</p>	<p>ПК-1Эб – Способен анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики и финансовой информации о социально-экономических процессах и явлениях, выявлять тенденции изменения социально-экономических и финансовых показателей. <i>Совершенствуется</i></p>	<p>1. Методология расчета и анализа ключевых показателей производительности труда на основе статистических данных 2. Системы отечественной и зарубежной статистической отчетности в области операционной эффективности и конкурентоспособности 3. Методы финансового анализа для оценки эффективности бизнес-процессов и операционных затрат 4. Отраслевые особенности интерпретации социально-экономических показателей и выявления отраслевых тенденций</p>	<p>1. Проводить сравнительный анализ показателей производительности с отраслевыми и мировыми аналогами 2. Выявлять тенденции изменения операционных показателей и их влияние на конкурентоспособность предприятия 3. Интерпретировать данные статистики для принятия управленческих решений по повышению эффективности 4. Формулировать выводы на основе анализа финансовой и статистической информации для мер</p>	<p>1. Опыт анализа динамики производительности труда предприятия за последние 3-5 лет с выявлением ключевых факторов влияния 2. Опыт проведения сравнительного анализа операционных показателей предприятия с конкурентами и лучшими отраслевыми практиками 3. Опыт разработки рекомендаций по повышению эффективности на основе анализа финансовой и статистической отчетности 4. Опыт подготовки аналитических отчетов по результатам анализа социально-экономических показателей для принятия управленческих решений</p>

ВД 4 Организационно-управленческая деятельность	ПК-2Мм – Способен применять различные подходы к формированию, обработке и анализу данных для информационного обеспечения принятия управленческих решений в области внешнеэкономической деятельности <i>Формируется</i>	1. Методы сбора и обработки данных о внешних рынках и международной экономической среде 2. Подходы к анализу внешнеэкономической информации для оценки рисков и возможностей 3. Принципы формирования отчетности и аналитических материалов для принятия решений 4. Особенности использования цифровых инструментов для работы с внешнеэкономическими данными	повышения производительности	1. Формулировать требования к данным, для необходимого принятия управленческих решений 2. Обрабатывать массивы внешнеэкономической информации с использованием аналитических инструментов 3. Анализировать данные для оценки эффективности внешнеэкономических операций 4. Визуализировать результаты анализа для представления руководству	1. Опыт сбора и систематизации данных о внешних рынках и международных экономических процессах 2. Опыт подготовки аналитических отчетов по результатам обработки внешнеэкономической информации 3. Опыт применения методов анализа данных для оценки рисков внешнеэкономической деятельности 4. Опыт использования информационных систем для поддержки принятия решений		
<b>Универсальные компетенции (УК) и (или) общепрофессиональные компетенции (ОПК)</b>							
<b>Код и наименование компетенции</b>		<b>Знания</b>		<b>Умения</b>		<b>Профессиональный опыт</b>	
УК-1 Мб – способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач. <i>Совершенствуется</i>		1. Методологии поиска информации в профессиональной области 2. Принципы критического анализа и оценки достоверности источников информации 3. Методы системного анализа и синтеза		1. Формулировать информационные запросы в соответствии с профессиональными задачами 2. Проводить критическую оценку источников информации и отбирать релевантные		1. Опыт проведения комплексного информационного поиска для решения профессиональных задач 2. Опыт критического анализа противоречивой информации и формирования	

	<p>информации</p> <p>4. Технологии работы с большими массивами данных</p>	<p>данные</p> <p>3. Применять методы системного анализа для решения комплексных задач</p> <p>4. Синтезировать информацию из различных источников и формулировать обобщенные выводы</p>	<p>сбалансированных выводов</p> <p>3. Опыт применения системного подхода для анализа сложных профессиональных ситуаций</p> <p>4. Опыт синтеза разнородной информации и подготовки аналитических заключений</p>
<p>ОПК-1 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></p>	<p>1. Современные методы и инструменты сбора первичных и вторичных данных</p> <p>2. Передовые методики статистической обработки и анализа информации</p> <p>3. Принципы работы интеллектуальных информационно-аналитических систем</p> <p>4. Методы машинного обучения и искусственного интеллекта для анализа данных</p>	<p>1. Выбирать оптимальные методы сбора данных для решения конкретных управленческих задач</p> <p>2. Применять статистические методы и инструменты анализа для обработки данных</p> <p>3. Использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы для поддержки принятия решений</p> <p>4. Интерпретировать результаты анализа и формулировать практические рекомендации</p>	<p>1. Опыт применения современных методик сбора данных в управленческой практике</p> <p>2. Опыт использования продвинутых инструментов анализа для обработки управленческой информации</p> <p>3. Опыт работы с интеллектуальными системами для аналитической поддержки управленческих решений</p> <p>4. Опыт применения методов машинного обучения для решения практических управленческих задач</p>

## 2.2. Учебный план

№	Наименование модуля	Трудоемкость час	Количество часов										Код компетенции
			Контактная работа (с применением ДОТ)			Электронное обучение			Самостоятельная работа				
			всего	лекции и занятия	практические занятия	всего	лекции	практические занятия					
1	Повышение производительности труда: основные понятия, факторы роста и роль руководителя	10	0	0	0	8	6	2					ПСК-1, ПК-1ЭБ, ПК-2Мм
2	Анализ и перестройка бизнес-процессов: курс на эффективность	14 (2*)	2*	0	2*	10	8	2				ПСК-2 УК-1Мб, ОПК-1Мм	
3	Цифровые инструменты для упрощения рутинных операций в условиях кадрового дефицита	14	0	0	0	12	6	6				Мм, УК-1Мб, ОПК-1Мм	
Модуль 4 (по выбору слушателей)													
4.1	Работа с клиентом как основной фактор повышения производительности	20	0	0	0	18	10	8			2	ПСК-2, ПСК-1	
4.2	Работа с персоналом как драйвер повышения производительности	20	0	0	0	18	10	8			2	ПСК-1, ПК-2 Мм	
4.3	Влияние на операционную эффективность через управление затратами	20	0	0	0	18	10	8			2	ПК-1 ЭБ, ПК-2 Мм, УК-1 Мб, ОПК-1 Мм	
5	Управление командой в условиях изменений	12 (2*)	2*	0	2*	8	6	2			2	ПСК-1	
6	Итоговая аттестация	2	0	0	0	2	0	2			0	ПСК-1, ПСК-2, ПК-1ЭБ, ПК-2Мм, УК-1Мб, ОПК-1Мм	
ИТОГО:		72 (4*)	4*	0	4*	58	36	22			10	ПСК-1, ПСК-2, ПК-1ЭБ, ПК-2Мм, УК-1Мб, ОПК-1Мм	

\*с применением ДОТ

## 2. Содержание программы

### 2.1. Календарный учебный график

Календарный учебный график заполняется с помощью условных обозначений:

СР – самостоятельная работа;

ДОТ – контактная работа с применением дистанционных образовательных технологий;

ЭО – электронное обучение;

ИА – итоговая аттестация.

1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	5 неделя	6 неделя
ЭО, СР	ДОТ, ЭО, СР	ЭО, СР	ЭО, СР	ДОТ, ЭО, СР	ЭО, СР, ИА

## 2.3. Рабочие программы модулей

### 2.3.1. Структура и содержание модулей

Наименование модуля	Содержание модуля
<p><b>Модуль 1. Повышение производительности труда: основные понятия, факторы роста и роль руководителя</b></p>	<p>Производительность и ее факторы роста.  Методика расчета показателей производительности труда: формула Минэкономразвития России.  Роль руководителя в повышении производительности труда: взаимосвязь функций предприятия и факторов роста производительности.  Оценка потенциала роста производительности.  Способы влияния на рост производительности, разбор кейсов российских предприятий.  Практическая отработка:  Выполнение практических заданий и решение задач по расчету производительности труда.  Решение кейсов по оценке потенциала роста и выбору способов реализации.  Применение шаблонов инструментов на примере рабочих ситуаций.</p>
<p><b>Модуль 2. Анализ и перестройка бизнес-процессов: курс на эффективность</b></p>	<p>Отличия процессного и функционального подхода, преимущества процессного подхода в управлении.  Архитектура процессов: что такое процесс, классификация и градация, входы-выходы, элементы, влияющие на эффективность.  Описание бизнес-процессов: логика описания, схема построения, возможности программного обеспечения для описания процессов.  Оценка эффективности бизнес-процессов: зачем и как оценивать процессы - метрики, показатели, инструменты.  Практики повышения производительности труда через поиск и устранение несовершенств в процессах.  Практическая отработка:  Решение кейса предприятия на отработку навыков работы с процессами с использованием предложенных шаблонов  Выполнение практических заданий и решение задач, связанных с определением текущего состояния бизнес-процессов и нахождением точек улучшения.</p>
<p><b>Модуль 3. Цифровые инструменты для упрощения рутинных операций в условиях кадрового дефицита</b></p>	<p>Автоматизация и цифровизация: разница понятий, условия внедрения, оценка готовности подразделения.  Возможности применения цифровых решений в разрезе функций предприятия.  Обзор цифровых сервисов и эффектов от их внедрения на примере кейсов российских компаний.  Использование искусственного интеллекта: виды искусственного интеллекта, упрощение рутинных задач посредством нейросетей (обработка данных, подготовка и анализ документов).  Расчет экономического эффекта от внедрения цифровых решений.  Как обосновать инициативу о внедрении цифровых решений.  Практическая отработка:  Оценка готовности подразделения к автоматизации и цифровизации на примере кейса предприятия.  Тренажер по использованию нейросетей для обработки данных.  Выполнение практических заданий и решение задач для определения возможностей цифровизации.  Применение шаблонов инструментов на примере рабочих ситуаций.</p>
<b>Модуль 4 (по выбору слушателей)</b>	
<p><b>Модуль 4.1. Работа с клиентом как основной фактор повышения производительности</b></p>	<p>Внутренний и внешний клиент: разница между ними и принципы их взаимодействия.  Определение ценности товара (услуги) с точки зрения клиента: операции процесса, создающие и не создающие ценность.  Требования внутренних и внешних клиентов к качеству продуктов (услуг): способы определения и оценки.  Как удовлетворить потребности внутреннего и внешнего клиента: баланс цена-качество, получение регулярной обратной связи.</p>

	<p>Система регулярных улучшений как повседневная практика.          Практическая отработка:          Оценка действий: добавляют/не добавляют ценность с точки зрения клиента с использованием шаблонов инструментов.          Выполнение практических заданий и решение задач по оценке соответствия продукта (услуги) требованиям клиента.          Алгоритм выстраивания работы с внешним и внутренним клиентом с использованием шаблонов инструментов.          Решение кейса предприятия.</p>
<b>Модуль 4.2. Работа с персоналом как драйвер повышения производительности</b>	<p>Роль руководителя в работе с персоналом: взаимодействие с HR, зона ответственности и партнерство с HR службой.          Подбор персонала: формирование запроса на подбор, методы проведения интервью.          Адаптация и наставничество персонала: роль во внедрении системы наставничества, оценка эффективности наставничества, особенности производственного наставничества.          Обучение и развитие: как выявлять и развивать потенциальных сотрудников, правила составления плана обучения.          Материальная и нематериальная мотивация персонала.          Корпоративная культура и ее влияние на производительность труда.          Практическая отработка:          Разбор кейса с использованием шаблонов инструментов по настройке работы с персоналом на примере российских предприятий-участников федерального проекта.          Выполнение практических заданий и решение задач по улучшению системы работы с персоналом.</p>
<b>Модуль 4.3. Влияние на операционную эффективность через управление затратами</b>	<p>Экономический эффект от улучшений и как его оценить. Основные показатели для расчета экономического эффекта, экономический эффект и экономическая эффективность, порядок и сроки расчета.          Управление ценой продукции: ключевые принципы ценообразования, метод ценообразования.          Инструменты управления себестоимостью: понятие себестоимости, оценка себестоимости продукции, работа с качеством как инструмент снижения себестоимости, нормирование работы с натуральными показателями, инструменты оптимизации расходов сырья и фонда оплаты труда.          Оценка эффективности бюджета подразделения: планирование и исполнение бюджета.          Практическая отработка:          Решение кейса для отработки применения шаблонов инструментов.          Выполнение практических заданий и решение задач по определению способов снижения себестоимости.</p>
<b>Модуль 5. Управление командой в условиях изменений</b>	<p>Важность управления изменениями: что такое изменение, реакция сотрудников на изменения, порядок действий при внедрении изменений          Руководитель как лидер улучшений: в чем отличия лидера и руководителя, какие действия лидера направляют команду к изменениям.          Вовлечение команды в изменения: как коммуницировать с командой.          Распределение ответственности и задач в команде: матрица эффективности.          Контроль и мотивация: показатели эффективности, измерение результата, обратная связь и корректирующие действия; материальная и нематериальная мотивация.          Модель управления изменениями: 5 этапов.          Практическая отработка:          Самооценка компетенций лидера и определение действий для развития при помощи шаблонов инструментов.          Тренажер эффективной коммуникации: мотивация и вовлечения.          Оценка ситуации на определение способов работы по матрице эффективности при помощи шаблонов инструментов.          Выполнение практических заданий и решение задач, направленных на поиск способов вовлечения команды в изменения.</p>

### **Особенности организации образовательного процесса:**

Контактная работа организуется путем проведения практических занятий с применением дистанционных образовательных технологий.

При организации контактной работы поток разбивается на группы, численностью не более 100 человек. К работе с командами может привлекаться модератор, ассистирующий преподавателю при проведении практических занятий. Также в рамках программы освоение части материала слушателями происходит с использованием электронного обучения (изучение видеолекций, выполнение практических заданий, заполнение рабочих тетрадей).

### **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/задания для самоконтроля**

<b>Модуль 1. Повышение производительности труда: основные понятия, факторы роста и роль руководителя</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Компоненты формулы производительности труда, предложенной Министерством экономического развития Российской Федерации</li><li>2. Производственный потенциал предприятия и его оценка</li><li>3. Способы влияния на рост производительности</li><li>4. Пути повышения эффективности производства и оптимизация бизнес-процессов Совершенствование системы использования материальных ресурсов действующего предприятия</li><li>5. Система организации производства в условиях действующей фирмы</li><li>6. Оперативно-производственное планирование в условиях действующей организации</li></ol>
<b>Модуль 2. Анализ и перестройка бизнес-процессов: курс на эффективность</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Подходы к управлению: функциональный, процессный и проектный</li><li>2. Культура постоянных улучшений: кайдзен</li><li>3. Современные системы управления запасами</li><li>4. Сравнительная характеристика американского, европейского и японского производственного менеджмента</li><li>5. Система мониторинга и контроля производственных процессов</li><li>6. Методы описания процессов</li><li>7. Классификация процессов: добавляющие и не добавляющие ценность</li></ol>
<b>Модуль 3. Цифровые инструменты для упрощения рутинных операций в условиях кадрового дефицита</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Составляющие процесса цифровой трансформации</li><li>2. Различия понятий автоматизация и цифровизация</li><li>3. Автоматизация системы организации и управления производством действующего предприятия</li><li>4. Возможности применения нейросетей в текущей деятельности</li><li>5. Расчет эффекта от внедрения цифровых решений</li><li>6. Инновации как фактор повышения конкурентоспособности предприятия</li><li>7. Управление на основе данных</li><li>8. Основные документы для обоснования инициатив о внедрении цифровых решений</li></ol>

<b>Модуль 4.1. Работа с клиентом как основной фактор повышения производительности</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разница понятий внутренний и внешний клиент, примеры</li> <li>2. Принципы клиентоцентричного подхода</li> <li>3. Дайте определение понятиям «действия, добавляющие и не добавляющие ценность с точки зрения клиентов»</li> <li>4. Назовите основные характеристики внешних и внутренних клиентов</li> <li>5. Как оценить требования внутренних и внешних клиентов</li> </ol>	
<b>Модуль 4.2. Работа с персоналом как драйвер повышения производительности</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. HR-цикл: основные этапы</li> <li>2. Перечислите основные действия руководителя на этапе подбора персонала</li> <li>3. Приведите пример материальной и нематериальной мотивации</li> <li>4. Основные составляющие корпоративной культуры</li> <li>5. Эффекты от внедрения системы наставничества на предприятии</li> </ol>	
<b>Модуль 4.3. Влияние на операционную эффективность через управление затратами</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Принятие управленческих решений: алгоритм, модели, методы</li> <li>2. Укрупненные составляющие управления затратами</li> <li>3. Основные управленческие задачи при планировании инвестиций</li> <li>4. Признаки классификации затрат</li> <li>5. Концепция мультипродуктового анализа</li> <li>6. Варианты полезных эффектов от инвестиций</li> <li>7. Что является основой для принятия решений о перебалансировке продуктового портфеля в условиях изменений</li> </ol>	
<b>Модуль 5. Управление командой в условиях изменений</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отличие понятий: команда, коллектива/группа</li> <li>2. С решением каких бизнес-задач «команда» справится более эффективно</li> <li>3. Особенности ролевого и динамического подхода к формированию команды</li> <li>4. Принцип построения эффективной команды по модели Г. Гуттмана</li> <li>5. Стадии формирования команды по Б. Такману</li> <li>6. Четыре стиля лидерства для управления командой с учетом стадии развития, пороков и потребности</li> <li>7. Инструменты оценки избыточности и достаточности ролей в команде</li> </ol>	

### 3. Организационно-педагогическое обеспечение

#### 3.1. Кадровое обеспечение

Сведения о профессорско-преподавательском составе и ведущих специалистах

Ф.И.О. преподавателя	Наименование ВУЗа, который окончил, специальности и квалификации по диплому	Основное/дополнительное место работы, должность, ученая степень, ученое (почетное) звание, дополнительная квалификация	Стаж работы в области проф. деят. лет	Стаж научно-педагогической работы		Наименование читаемого модуля
				Всего	В т.ч. по читаемой дисциплине	
Апрелков Вадим Валерьевич	Институт экономики финансов и бизнеса Архангельского государственного технического университета, специальность финансы и кредит	Основное место работы, ООО «А-Финанс», Генеральный директор	25	15	15	1, 3, 4.3

Ф.И.О. преподавателя	Наименование ВУЗа, который окончил, специальности и квалификации по диплому	Основное/дополнительное место работы, должность, ученая степень, ученое (почетное) звание, дополнительная квалификация	Стаж работы в области проф. деят. лет	Стаж научно-педагогической работы		Наименование читаемого модуля
				Всего	В т.ч. по читаемой дисциплине	
	Архангельский государственный технический университет. Аспирантура по направлению "Экономика и управление народным хозяйством"					
Бокшицкий Константин Алексеевич	Московская академия предпринимательства при правительстве г.Москвы по специальности «Финансы и кредит»; Высшая школа международного бизнеса АНХ при правительстве РФ	Основное место работы Центр управленческих инноваций им.Н.Д.Кондратьева, Генеральный директор. к.э.н.	19	19	19	2, 4.1
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	15	4.2, 5

### 3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение Основная литература

1. 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>
2. Организация производства и управление предприятием: учебник / под ред. О.Г. Туурова. — 3-е изд. — Москва: ИНФРА-М, 2021. — 506 с. — (Среднее профессиональное образование). - ISBN 978-5-16-015612-5. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1043131>
3. Тебекин, А. В. Управление изменениями: учебник для вузов / А. В. Тебекин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 467 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18843-5. — Текст: электронный. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/541266>
4. Каткало, В. С. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / В. С. Каткало, Д. В. Шикина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 421 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16165-0. — Текст: электронный. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/542518>

5. Лапыгин, Ю. Н. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / Ю. Н. Лапыгин. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 381 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14758-6. — Текст: электронный. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/540258>

6. Логистика и управление цепями поставок: учебник и практикум для вузов / под общей редакцией В. В. Щербакова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 410 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16037-0. — Текст: электронный. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/541362>

#### 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. 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.

#### 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/](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/>.

#### Электронные библиотеки

<b>Электронная библиотека ZNANIUM.COM</b> 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	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 <a href="http://www.znanium.com">www.znanium.com</a> из любой сети.
---	--

<p>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.</p>	<p>Инструкция по регистрации размещена в ЛК ВАВТ. В таком случае в течение 1-2 рабочих дней администратор выдает ключ доступа студенту.</p>
<p><b>Электронная библиотечная система издательства «Юрайт»</b></p> <p>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.</p>	<p>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 <a href="http://www.ura.it.ru">www.ura.it.ru</a> из любой сети. Инструкция по регистрации размещена в ЛК ВАВТ. В таком случае в течение 1-2 рабочих дней администратор подтверждает статус пользователя.</p>
<p><b>Электронно-библиотечная система VOOK.ru</b></p> <p>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.</p>	<p>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.</p>
<p><b>Электронная библиотека Grebennikon</b></p> <p>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.</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ к данной базе журналов реализован из любой сети с использованием единых логина и пароля, размещенных в ЛК ВАВТ.</p>
<p><b>База данных УИС «Россия»</b></p> <p>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</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ осуществляется по предварительной регистрации. Регистрация индивидуальных пользователей осуществляется следующим образом:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Преподавателем/сотрудником/студентом, желающим получить доступ, заполняется специальная форма заявки, размещенная в ЛК ВАВТ.</li> <li>2. Форма заявки направляется Администратору УИС РОССИЯ на электронную почту <a href="mailto:webmaster@mail.cir.ru">webmaster@mail.cir.ru</a></li> </ol>

<p>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.</p>	<p>3. В ответ Администратор УИС РОССИЯ высылает индивидуальный пароль. Регистрация в качестве индивидуального пользователя позволяет работать с УИС РОССИЯ с любого ip-адреса.</p>
<p><b>Polpred.com Обзор СМИ</b>          Полнотекстовые деловые публикации информагентств и прессы по отраслям. Архив важных публикаций собирается вручную. База данных с рубрикатом: 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.</p>	<p>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 <a href="http://www.polpred.com">www.polpred.com</a>, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.</p>

### 3.3 Материально-техническое и программное обеспечение программы

Программа обеспечена электронным курсом лекций (электронное учебное пособие, видеолекции, практические задания, система контроля знаний). Электронное обучение по программе реализуется с использованием системы дистанционного обучения Эквио. 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.

Слушатели Академии обеспечиваются свободным доступом к следующим ресурсам:

<p><b>Интернет-ресурс для организации электронного обучения</b></p> <p>Для организации электронного обучения используются интернет-платформа, обеспечивающая учебный процесс: доступ к прохождению видеолекций и тестирования; возможность скачивания методических и дополнительных материалов; возможность отслеживания прогресса; ссылки на дополнительные Интернет-ресурсы; результаты итоговой и промежуточной аттестации.</p>	<p>Доступ студентов и преподавателей к ресурсу осуществляется через создание личного кабинета Академии.</p>
--	---

## 4. Программа 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 все цепи кооперации (все компании, а не только внутри своего предприятия)?**

a. Это важно и позволяет повысить производительность труда по всей цепочке создания ценности

b. Это не важно, так как каждое предприятие, это отдельный хозяйствующий субъект

c. Это важно, так как укрепляются межличностные контакты между сотрудниками разных предприятий

**3. Что дает управление полной цепочкой создания ценности (все компании в цепочке производственной кооперации)?**

a. Повышается производительность по всей цепочке на всех предприятиях

b. Ничего не дает, производительность остается неизменной

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

**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 все 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. Ленсиони**

- a. Взаимное недоверие; уход от конфликтов, необязательность, отсутствие требовательности к другим, безразличие к общему результату
- b. Взаимное недоверие; уход от конфликтов, ненадежность, снятие ответственности с себя, безразличие к общему результату
- c. Взаимное неуважение; уход от конфликтов, необязательность, требовательность ко всем кроме себя, ценен только личный результат
- d. 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, пылкий, общительный, проявляет стойкость в сложной обстановке, хорошо контактирует с людьми.

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

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

Г. Индивидуалист, серьезный, неортодоксальный, изобретательный.

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

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

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

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

Укажите верный ответ:

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

**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 итоговой аттестации

Процент верных ответов	Оценка
52-100 % (11 – 20 правильных ответов)	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, подтвердившему пороговый уровень освоения материалов программы
0-51 % (10 и менее правильных ответов)	Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, не подтвердившему пороговый уровень освоения материалов программы

#### 5. Обеспечение доступности освоения программы слушателями с ограниченными возможностями здоровья

Условия организации и содержание обучения и контроля знаний слушателей с ограниченными возможностями здоровья (далее – ОВЗ) определяются программой дисциплины, адаптированной при необходимости для обучения указанных слушателей.

Организация обучения, текущей и промежуточной аттестации слушателей с ОВЗ осуществляется с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких слушателей. Исходя из психофизического развития и состояния здоровья слушателей с ОВЗ, организуются занятия совместно с другими слушателями в общих группах, используя социально-активные и рефлексивные методы обучения создания комфортного психологического климата в группе или, при соответствующем заявлении такого слушателя, по индивидуальной программе, которая является модифицированным вариантом основной рабочей программы дисциплины/ программы/ модуля. При этом содержание программы не изменяется. Изменяются, как правило, формы обучения и контроля знаний, образовательные технологии и учебно-методические материалы.

Обучение слушателей с ОВЗ также может осуществляться индивидуально и/или с применением элементов электронного обучения. Электронное обучение обеспечивает возможность коммуникаций с преподавателем. В образовательном процессе для повышения уровня восприятия и переработки учебной информации слушателей с ОВЗ применяются мультимедийные и специализированные технические средства приема-передачи учебной информации в доступных формах для слушателей с различными нарушениями, обеспечивается выпуск альтернативных форматов печатных материалов (крупный шрифт), электронных образовательных ресурсов в формах, адаптированных к ограничениям здоровья

слушателей, наличие необходимого материально-технического оснащения. Подбор и разработка учебных материалов производится преподавателем с учетом того, чтобы слушатели с нарушениями слуха получали информацию визуально, с нарушениями зрения – аудиально.

Для осуществления процедур аттестации слушателей лиц с ОВЗ оценочные средства, позволяющие оценить достижение ими результатов обучения и уровень сформированности компетенций, предусмотренных программой повышения квалификации, адаптируются для лиц с ограниченными возможностями здоровья с учетом индивидуальных психофизиологических особенностей. При необходимости слушателям предоставляется дополнительное время для подготовки ответа при прохождении всех видов аттестации.

Особые условия предоставляются слушателям с ограниченными возможностями здоровья на основании заявления, содержащего сведения о необходимости создания соответствующих специальных условий.