

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

Факультет международного бизнеса

«Одобрено»
на заседании Ученого совета

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



УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной работе


Т.В. Анисимова

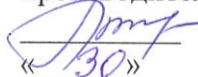
«23» 01 2025 г.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации**

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

Согласовано:

Директор центра повышения
производительности


Е.А. Гришина
«30» 12 2025г.

Декан ФМБ


А.А. Гришкова
«30» 12 2025г.

Проректор по дополнительному
профессиональному образованию


А.А. Никитенко
«30» 12 2025г.

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: 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

– 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 от 18.06.2021.
- Образовательный стандарт ВАВТ Минэкономразвития России по направлению подготовки 38.04.01 Экономика. Уровень магистратуры. Утвержден Решением Ученого совета ВАВТ от 18.06.2021.
- Образовательный стандарт ВАВТ Минэкономразвития России по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент. Уровень бакалавриата. Утвержден Решением Ученого совета ВАВТ 18.06.2021.
- Образовательный стандарт ВАВТ Минэкономразвития России по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент. Уровень магистратуры. Утвержден Решением Ученого совета ВАВТ 18.06.2021(в редакции решения Ученого совета ВАВТ Минэкономразвития России от 20.05.2025 протокол № 10).

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».

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

- занимающие должности, относящиеся к должностям руководителей раздела I общеотраслевых 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, заместителей 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.

К освоению программы допускаются:

- лица, имеющие оконченное среднее профессиональное или высшее образование (подтверждается дипломом о высшем/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: очная, с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

Общая трудоемкость программы 248 академических часов: 90 академических часов контактной работы со слушателями (из них 12 академических часов предусмотрено на итоговую аттестацию), в том числе 28 академических часов контактной работы с применением дистанционных образовательных технологий, 64 часа – электронного обучения, 94 часа – самостоятельная работа.

1.5. Срок обучения

Срок обучения составляет 4 месяца.

1.6. Документ о квалификации

При успешном освоении программы лицам, имеющим документ об образовании и (или) о квалификации, 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 (формирование и совершенствование) следующих компетенций:

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (совершенствуются) ПСК и ПК	Знания	Умения	Профессиональный опыт
ВД 1 - Управление персоналом организации	ПСК-3 – Администрирование процессов корпоративной социальной политики и соответствующего документооборота.	<ol style="list-style-type: none"> Стратегические аспекты корпоративной социальной политики в контексте повышения инвестиционной привлекательности компании Передовые международные практики трансформации и управления социальными рисками Методы интеграции корпоративной социальной политики в бизнес-стратегию и систему управления стоимостью компании Современные подходы к измерению возврата на инвестиции в социальные программы (S-ROI) 	<ol style="list-style-type: none"> Формировать стратегию корпоративной социальной политики, ориентированную на создание устойчивой стоимости бизнеса Разрабатывать систему управления социальными рисками и возможностями компании Интегрировать в систему принципы корпоративного управления и принятия стратегических решений Оценивать влияние социальных программ на рыночную позицию и капитализацию компании 	<ol style="list-style-type: none"> Опыт разработки и реализации стратегии корпоративной социальной политики на уровне группы компаний Опыт интеграции корпоративных стандартов в систему корпоративного управления и отчетности Опыт управления социальными программами как инструментом повышения инвестиционной привлекательности бизнеса Опыт взаимодействия с международными рейтинговыми агентствами по вопросам корпоративной социальной ответственности
ВД 2 - Деятельность по анализу,	ПСК-4 – Внедрение кросс-функционального процесса	<ol style="list-style-type: none"> Методологии внедрения сквозных 	<ol style="list-style-type: none"> Разрабатывать дорожные карты 	<ol style="list-style-type: none"> Опыт успешного внедрения не менее 2

<p>регламентированию, проектированию, оптимизации, автоматизации, внедрению и контролю процессов и административных регламентов организаций</p>	<p>организации или административного регламента организации или их усовершенствования.</p>	<p>бизнес-процессов</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Принципы организационного дизайна и управления изменениями 3. Методы управления межфункциональными конфликтами и сопротивляемостью 4. Технологии мониторинга и контроля внедряемых процессов 	<p>внедрения функциональных процессов</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Управлять рабочей группой по внедрению процессов с участием представителей разных подразделений 3. Оценивать риски и разрабатывать меры по их минимизации при внедрении процессов 4. Адаптировать процессы к особенностям организационной структуры компании 	<p>кросс-функциональных процессов в организации</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Опыт управления проектами организационных изменений 3. Опыт разработки регламентирующей документации для сквозных процессов 4. Опыт проведения обучающих мероприятий для сотрудников по новым процессам
	<p>ПСК-5 - Аудит деятельности в рамках кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации на соответствие требованиям и целевым показателям процесса.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Методы и стандарты проведения процессного аудита 2. Системы ключевых показателей эффективности (KPI) процессов 3. Статистические методы контроля качества процессов 4. Нормативные требования к осуществляемым процессам 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разрабатывать программы и методики аудита бизнес-процессов 2. Проводить оценку соответствия процессов установленным требованиям и регламентам 3. Анализировать отклонения в процессах и выявлять их коренные причины 4. Формулировать рекомендации по совершенствованию процессов на основе результатов аудита 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Опыт проведения не менее 3 аудитов кросс-функциональных процессов 2. Опыт разработки систем показателей для оценки эффективности процессов 3. Опыт формирования заключений и рекомендаций по результатам аудита 4. Опыт взаимодействия с руководством по вопросам совершенствования процессов

ВД 3 - Осуществление экономической деятельности организации	ПК-4Эм – Способен анализировать и прогнозировать социально-экономические показатели и вырабатывать стратегические подходы к развитию международных экономических отношений, в том числе на микро- и макроуровнях.	1. Методы анализа и прогнозирования социально-экономических показателей на микро- и макроуровне 2. Теории международных экономических отношений и мировой торговли 3. Инструменты стратегического планирования в контексте глобальной экономики 4. Особенности регулирования внешнеэкономической деятельности на международном и национальном уровнях	1. Анализировать динамику социально-экономических показателей и выявлять тенденции 2. Разрабатывать прогнозы развития международных экономических отношений 3. Формулировать стратегические подходы к развитию международной деятельности компании 4. Оценивать риски и возможности международной экономической среды	1. Опыт разработки прогнозов социально-экономического развития для целей стратегического планирования 2. Опыт формирования стратегий выхода компании на международные рынки 3. Опыт анализа влияния глобальных экономических тенденций на деятельность компании 4. Опыт адаптации бизнес-модели компании к изменениям в международной экономической среде
ПК-6 – исследование с использованием инструментов комплекса маркетинга.	1. Маркетинговое исследование с использованием комплекса маркетинга.	1. Методология проведения маркетинговых исследований 2. Теоретические основы комплекса маркетинга 3. Современные инструменты сбора и анализа маркетинговой информации	1. Планировать и организовывать проведение маркетинговых исследований 2. Анализировать рыночную ситуацию с использованием инструментов комплекса маркетинга 3. Разрабатывать	1. Опыт проведения комплексных маркетинговых исследований 2. Опыт разработки и реализации маркетинговых стратегий 3. Опыт использования инструментов комплекса маркетинга для решения практических задач

ВД 4 Организационно-управленческая деятельность		4. Методы сегментации рынка и позиционирования товаров	рекомендации по совершенствованию маркетинговой деятельности 4. Оценивать эффективность маркетинговых решений	4. Опыт анализа эффективности маркетинговой деятельности и внесения корректирующих действий
ПК-3Мм – Способен принимать и реализовывать обоснованные стратегические управленческие решения, направленные на развитие хозяйственной деятельности внешнеторговой организации.	1. Методы стратегического тактического планирования внешнеторговой деятельности 2. Особенности управления международными цепями поставок и логистикой 3. Инструменты анализа и управления валютными и политическими рисками 4. Нормативно-правовая база регулирования внешнеторговых операций	1. Разрабатывать стратегии развития внешнеторговой деятельности компании 2. Принимать обоснованные управленческие решения в условиях неопределенности международной среды 3. Оценивать эффективность внешнеторговых операций и вносить корректирующие действия 4. Управлять международными проектами и кросс-культурными командами	1. Опыт разработки и реализации стратегий выхода на новые международные рынки 2. Опыт управления комплексными внешнеторговыми операциями 3. Опыт адаптации бизнес-процессов к требованиям международных рынков 4. Опыт оптимизации структуры внешнеторговой деятельности компании	
ПК-4Эб – Способен находить организационно-управленческие решения в профессиональной	1. Методологии принятия управленческих решений и оценки их последствий	1. Анализировать проблемные ситуации и формулировать ключевые управленческие задачи		1. Опыт разработки и реализации организационно-управленческих решений в профессиональной

	<p>деятельности и готов нести за них ответственность</p>	<p>2. Принципы организационного проектирования и управления изменениями</p> <p>3. Системы контроля и мониторинга реализации управленческих решений</p> <p>4. Нормативно-правовые аспекты ответственности за управленческие решения</p>	<p>2. Разрабатывать альтернативные варианты организационно-управленческих решений</p> <p>3. Оценивать риски и последствия принимаемых управленческих решений</p> <p>4. Организовывать исполнение и контроль реализации принятых решений</p>	<p>деятельности</p> <p>2. Опыт оценки эффективности и корректировки принятых управленческих решений</p> <p>3. Опыт управления проектами организационных изменений</p> <p>4. Опыт несения ответственности за результаты принятых управленческих решений</p>
<p>Универсальные компетенции (УК) и (или) общепрофессиональные компетенции (ОПК)</p>				
<p>Код и наименование компетенции</p>	<p>Знания</p>	<p>Умения</p>	<p>Профессиональный опыт</p>	
<p>УК-1М6 –способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач. <i>Совершенствуется</i></p>	<p>1. Методологии поиска и верификации информации из различных источников</p> <p>2. Принципы критического анализа и синтеза разнородной информации</p> <p>3. Методы системного анализа и решения комплексных задач</p> <p>4. Технологии работы с большими массивами данных</p>	<p>1. Формулировать информационные запросы в соответствии с профессиональными задачами</p> <p>2. Проводить критический анализ информации из различных источников</p> <p>3. Применять методы системного подхода для решения комплексных задач</p> <p>4. Синтезировать информацию</p>	<p>1. Опыт проведения комплексного информационного поиска для решения профессиональных задач</p> <p>2. Опыт критического анализа информации и формирования аргументированных выводов</p> <p>3. Опыт применения системного подхода для анализа сложных профессиональных ситуаций</p>	

	аналитическими инструментами	формулировать обоснованные выводы и рекомендации	4. Опыт синтеза информации и подготовки аналитических материалов для принятия решений
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>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Современные методы сбора первичных и вторичных данных для управленческих задач 2. Передовые методики статистической обработки и анализа информации 3. Принципы работы интеллектуальных информационно-аналитических систем 4. Методы машинного обучения и искусственного интеллекта для анализа данных 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выбирать оптимальные методы сбора данных для решения конкретных управленческих задач 2. Применять статистические методы и инструменты анализа для обработки данных 3. Использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы для поддержки принятия решений 4. Интерпретировать результаты анализа и формулировать практические рекомендации 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Опыт применения современных методов сбора данных в управленческой практике 2. Опыт использования продвинутых инструментов анализа для обработки управленческой информации 3. Опыт работы с интеллектуальными системами для аналитической поддержки управленческих решений 4. Опыт применения методов машинного обучения для решения практических управленческих задач
ОПК-3Мм 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>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Методологии принятия управленческих решений в условиях неопределенности 2. Системы оценки операционной и организационной 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разрабатывать и обосновывать организационно-управленческие решения 2. Оценивать операционную и организационную эффективность решений 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Опыт разработки и реализации организационно-управленческих решений в сложной среде 2. Опыт оценки эффективности и корректировки

	<p>эффективности</p> <p>3. Методы анализа социальной значимости и устойчивого развития</p> <p>4. Особенности управления в кросс-культурной и динамичной среде</p>	<p>3. Анализировать социальную значимость и последствия управленческих решений</p> <p>4. Организовывать реализацию решений в кросс-культурной среде</p>	<p>управленческих решений</p> <p>3. Опыт управления проектами в условиях кросс-культурного взаимодействия</p> <p>4. Опыт учета социальных аспектов при принятии управленческих решений</p>
<p>ОПК-4Мм – 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></p>	<p>1. Методологии и проектного и процессного управления</p> <p>2. Современные практики лидерства и управления командой</p> <p>3. Методы анализа рынков и выявления новых возможностей</p> <p>4. Подходы к разработке бизнес-моделей и стратегий развития</p>	<p>1. Организовывать и руководить проектной и процессной деятельностью</p> <p>2. Применять лидерские и коммуникационные навыки в управлении</p> <p>3. Выявлять и оценивать новые рыночные возможности</p> <p>4. Разрабатывать бизнес-модели и стратегии развития инновационных направлений</p>	<p>1. Опыт руководства проектами различного масштаба и сложности</p> <p>2. Опыт оптимизации и редизайна бизнес-процессов организации</p> <p>3. Опыт разработки и запуска новых продуктов/направлений деятельности</p> <p>4. Опыт формирования и развития проектных команд</p>

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;

К – каникулы.

1 месяц	2 месяц	3 месяц	4 месяц
УЗ, ЭО, ДОТ, СР	УЗ, ЭО, ДОТ, СР	ЭО, ДОТ, СР, К	ЭО, ДОТ, СР, К, ИА

2.2. Учебный план

№	Наименование модуля	Трудо-емкость ак. Час.	Количество часов										Код компетенции
			Контактная работа (с применением ДОТ)			Электронное обучение				Самостоятельная работа			
			всего	лекции и практические занятия	практические занятия	всего	лекции	практические занятия					
1	Диагностика эффективности и конкурентоспособности предприятия – системный подход к управлению	36	10	0	10		12	4	8		14	ПСК-3, ПК-4ЭМ	
2	Управление эффективностью деятельности предприятия	46 (2*)	22(2*)	0	22(2*)		8	4	4		16	ПСК-4, ПК-3Мм ОПК-2 Мм, УК-1М6	
3	Управление конкурентоспособностью предприятия	40 (2*)	12(2*)	0	12 (2*)		12	4	8		16	ПК-6, ПК-4ЭМ, ОПК-3Мм	
4	Финансовые инструменты повышения эффективности и конкурентоспособности предприятия	36 (2*)	12(2*)	0	12(2*)		8	4	4		16	ПСК-3, ПСК-4, ПСК-5, ПК-3Мм, ПК-4ЭМ	
5	Цифровые инструменты повышения эффективности и конкурентоспособности предприятия	38(10*)	10(10*)	0	10(10*)		12	8	4		16	ПСК-3, УК-1М6, ОПК-2Мм, ОПК-3Мм, ОПК-4Мм	
6	Реализация проектов по повышению эффективности и конкурентоспособности предприятия	40 (2*)	12(2*)	0	12(2*)		12	6	6		16	ПК-6, ПК-3Мм, ПК-4ЭБ, ОПК-4Мм	
7	Итоговая аттестация	12 (10*)	12 (10*)	0	12(10*)		0	0	0		0	ПСК-3, ПСК-4, ПСК-5, ПК-6, ПК-3Мм, ПК-4ЭБ, УК-1М6, ОПК-2Мм, ОПК-3Мм, ОПК-4Мм	
ИТОГО:		248 (28*)	90 (28*)	0	90 (28*)		64	30	34		94		

* контактная работа с применением ДОТ

2.3. Рабочие программы модулей

2.3.1. Структура и содержание модулей

	Модуль	Содержание модуля
1.	Диагностика эффективности и конкурентоспособности предприятия - системный подход к управлению	<p>Эффективность и конкурентоспособность предприятия: внутренние факторы, обеспечивающие эффективность и конкурентоспособность предприятия; внешняя среда и ее влияние на бизнес</p> <p>Диагностика эффективности и конкурентоспособности предприятия; индикаторы здоровья предприятия.</p> <p>Построение карты зон повышения эффективности и конкурентоспособности.</p> <p>Практическая отработка: Бизнес-игра «Эффективное управление конкурентоспособностью предприятия».</p> <p>Выполнение практически заданий и решение задач с применением шаблонов инструментов.</p> <p>Решение кейсов.</p>
2.	Управление эффективностью деятельности предприятия	<p>Выработка стратегических направлений деятельности, постановка целей.</p> <p>Декомпозиция целей на задачи, установка ключевых показателей эффективности деятельности предприятия.</p> <p>Мониторинг и корректировка показателей эффективности деятельности предприятия.</p> <p>Проектирование нового цикла управления эффективностью деятельности предприятия.</p> <p>Практическая отработка: Выполнение практических заданий и решение задач на декомпозицию целей.</p> <p>Решение кейса предприятия с применением шаблонов инструментов.</p>
3.	Управление конкурентоспособностью предприятия	<p>Влияние внешнего клиента на эффективность и конкурентоспособность предприятия.</p> <p>Влияние ценностного предложения для клиента на эффективность деятельности предприятия.</p> <p>Диагностика продуктового портфеля и анализ потребительской ценности.</p> <p>Доработка продуктовых предложений для максимизации добавленной стоимости (продукты-каналы-ценообразование).</p> <p>Практическая отработка: Бизнес-игра «Разработка продуктового предложения под потребности клиента» с применением шаблонов инструментов.</p> <p>Выполнение практических заданий и решение задач по поиску путей повышения конкурентоспособности предприятия.</p> <p>Решение кейсов предприятий.</p>
4.	Финансовые инструменты повышения эффективности и конкурентоспособности предприятия	<p>Управление финансами: связь с целеполаганием, повышение свободного денежного потока как главная задача.</p> <p>Управление доходной частью предприятия: финансовые аспекты ценообразования.</p> <p>Управление затратами: классификация затрат, анализ безубыточности, управление себестоимостью.</p> <p>Финансовые аспекты управления продуктовым портфелем предприятия: эффективный объем сбыта, анализ влияния эффективности затрат на управление качеством.</p> <p>Управление рабочим капиталом предприятия: управление дебиторской и кредиторской задолженностью, запасы.</p> <p>Инвестиционный анализ.</p> <p>Практическая отработка: Выполнение практических заданий и решение задач по темам модуля.</p> <p>Решение кейсов с применением шаблонов инструментов.</p>

	Модуль	Содержание модуля
5.	Цифровые инструменты повышения эффективности и конкурентоспособности предприятия	<p>Автоматизация, роботизация, цифровизация, цифровая трансформация: иерархия понятий, условия внедрения.</p> <p>Цифровые решения для обеспечения деятельности предприятия и удовлетворения запроса клиента: обзор систем, критерии выбора, проектирование и внедрение.</p> <p>Цифровая культура предприятия: компетенции команды, выбор специалистов для внедрения цифровых решений и обеспечение цифровой безопасности.</p> <p>Оценка готовности инфраструктуры предприятия к внедрению цифровых решений.</p> <p>Управление предприятием на основе больших данных.</p> <p>Практическая отработка: Решение кейсов по внедрению автоматизации/цифровизации с использованием шаблонов инструментов.</p> <p>Выполнение практических заданий и решение задач по поиску решений, направленных на повышение эффективности при помощи цифровизации.</p>
6.	Реализация проектов по повышению эффективности и конкурентоспособности предприятия	<p>Проекты повышения эффективности и конкурентоспособности предприятия: целесообразность создания проектного офиса, лидерство, команда.</p> <p>Управление проектами: жизненный цикл, проектная документация и формы мониторинга.</p> <p>Формирование команды: ролевой подход, определение компетенций и целесообразность привлечения внешних специалистов</p> <p>Основные стадии внедрения изменений в команде: понимание необходимости изменений, мотивация, обучение на практике и закрепление перемен.</p> <p>Управление производительностью команды в зависимости от стадии внедрения изменений.</p> <p>Роль руководителя при внедрении изменений: внутренняя мотивация, персональная эффективность, проведение эффективного совещания, оценка результатов работы команды.</p> <p>Практическая отработка: Разбор кейсов по работе с сопротивлениями сотрудников и построению шагов преодоления сопротивления.</p> <p>Выполнение практических заданий и решение задач по управлению проектами изменений.</p>

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 может быть разделен на группы, численностью не более 50 человек. К работе с командами может привлекаться модератор, ассистирующий преподавателю при проведении практических. При контактной работе с преподавателем используются рабочие тетради. Также в рамках дисциплины освоение части материала слушателями происходит с использованием электронного обучения (изучение видеолекций, выполнение практических заданий) 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. Выполнение домашнего задания.
4. Выполнение тестов (ответы на вопросы для самоконтроля).

Вопросы для самоконтроля

Модуль 1. Диагностика эффективности и конкурентоспособности предприятия - системный подход к управлению
<ol style="list-style-type: none"> 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
<ol style="list-style-type: none"> 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
<ol style="list-style-type: none"> 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
<ol style="list-style-type: none"> 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. Что является основой для принятия решений о перебалансировке продуктового портфеля в условиях изменений 8. Управление рабочим капиталом предприятия 9. Шаги по проведению инвестиционного анализа
Модуль 5 Цифровые инструменты повышения эффективности и конкурентоспособности предприятия
<ol style="list-style-type: none"> 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	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 Архангельский государственный технический университет. Аспирантура по направлению "Экономика и управление народным хозяйством"	Основное место работы, ООО «А-Финанс», Генеральный директор	25	15	15	1,2,4,5

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	
Белозерова Светлана Валерьевна	Финансовый Университет при Правительстве РФ, Бухгалтерский учет анализ и аудит, экономист	ООО «ФОРТ КОНСТРАКШН», финансовый директор	10	10	10	2
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	3
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	15	3
Хотулев Евгений Леонидович	Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова; 1997 Российская	Руководитель аналитического направления Ассоциации инновационных регионов России	15	15	15	5, 6

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	
	экономическая школа (институт) ; 2002					

3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение Основная литература

1. Антонов, Г. Д. Стратегический менеджмент: цифровая трансформация бизнеса: учебное пособие / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 275 с. — (Высшее образование: Магистратура). — ISBN 978-5-16-017893-6. — Текст: электронный. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/2087651> (дата обращения: 25.05.2024). — Режим доступа: по подписке.
2. Горбачев, А. И. Управление командой проекта в условиях неопределенности: монография / А.И. Горбачев, Т.К. Смирнова. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 188 с. — (Научная мысль). — ISBN 978-5-16-019245-1. — Текст: электронный. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/2101245> (дата обращения: 25.05.2024). — Режим доступа: по подписке.
3. Коттер, Д. Изменения: Лидерство в эпоху цифровых трансформаций / Джон Коттер; пер. с англ. — Москва: Альпина Паблишер, 2023. — 254 с. — ISBN 978-5-9614-3456-7. — Текст: электронный. — URL: <https://vavt.alpinadigital.ru/book/23501> (дата обращения: 25.05.2024). — Режим доступа: по подписке.
4. Ли, Р. Эффективный удаленный менеджер: как руководить распределенной командой / Роберт Ли, Эшли Роджерс; пер. с англ. — Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2023. — 280 с. — ISBN 978-5-00195-123-4. — Текст: электронный. — URL: <https://www.mann-ivanov-ferber.ru/books/effektivnyj-udaljonnyj-menedzher/> (дата обращения: 25.05.2024). — Режим доступа: по подписке.
5. Майер, К. Искусство делегирования: как эффективно управлять командой / Клаус Майер; пер. с англ. — Москва: Эксмо, 2023. — 224 с. — (Бизнес. Лидерство). — ISBN 978-5-04-123456-7. — Текст: электронный. — URL: <https://mybook.ru/author/klaus-majer/iskusstvo-delegirovaniya/> (дата обращения: 25.05.2024). — Режим доступа: по подписке.
6. Петров, С. А. Организационное поведение в цифровой среде: учебник для вузов / С.А. Петров, Е.В. Козлова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Юрайт, 2024. — 411 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-98765-4. — Текст: электронный. — URL: <https://www.biblio-online.ru/viewer/organizacionnoe-povedenie-v-cifrovoy-srede-687854> (дата обращения: 25.05.2024). — Режим доступа: по подписке.
7. Райс, Д. Спринт-команды: Методы достижения целей в сжатые сроки / Дэвид Райс; пер. с англ. — Москва: Альпина Паблишер, 2022. — 210 с. — ISBN 978-5-9614-3123-8. — Текст: электронный. — URL: <https://vavt.alpinadigital.ru/book/22541> (дата обращения: 25.05.2024). — Режим доступа: по подписке.

8. Сидорова, Н. В. Коммуникации и лидерство в управлении проектами: учебное пособие / Н.В. Сидорова. — Москва: КноРус, 2023. — 195 с. — (Бакалавриат). — ISBN 978-5-406-11234-5. — Текст: электронный. — URL: <https://book.ru/book/945678> (дата обращения: 25.05.2024). — Режим доступа: по подписке.

9. Синклер, К. Управление гибридными командами: Новые вызовы и решения / Крис Синклер; пер. с англ. — Москва: Эксмо, 2024. — 268 с. — ISBN 978-5-04-167890-1. — Текст: электронный. — URL: <https://mybook.ru/author/kris-sinkler/upravlenie-gibridnymi-komandami/> (дата обращения: 25.05.2024). — 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 Пабли., 2016. - 365 с.: ISBN 978-5-9614-5347-8. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/925066> (дата обращения: 13.12.2020). – Режим доступа: по подписке.

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/>.

5.

Электронные библиотеки

Электронная библиотека ZNANIUM.COM Содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны,	Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi,
--	---

<p>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.</p>	<p>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.</p>
<p>Электронная библиотечная система издательства «Юрайт»</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 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.</p>
<p>Электронно-библиотечная система ВООК.ru</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, Юстициформ, 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>Электронная библиотека Grebennikon</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>База данных УИС «Россия»</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</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ осуществляется по предварительной регистрации. Регистрация индивидуальных пользователей осуществляется следующим образом:</p>

<p>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.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 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. <p>Регистрация в качестве индивидуального пользователя позволяет работать с УИС РОССИЯ с любого ip-адреса.</p>
<p>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.</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).</p> <p>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.</p>

3.3 Материально-техническое и программное обеспечение программы

Модуль программы обеспечен 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>Интернет-ресурс для организации электронного обучения</p> <p>Для организации электронного обучения используются интернет-платформа, обеспечивающая учебный процесс:</p> <ul style="list-style-type: none"> 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>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 включает одно аттестационное испытание в виде защиты итоговой аттестационной работы /проекта в составе группы.

При выполнении итоговой аттестационной работы слушатели должны, опираясь на полученные знания, сформированные умения, профессиональные компетенции, самостоятельно решать на современном уровне задачи своей профессиональной деятельности, профессионально излагать специальную информацию, аргументировать и защищать свою точку зрения.

Аттестационная работа должна отвечать следующим требованиям:

1. Работа должна основываться на материалах программы обучения и содержать в себе решение (предложение, рекомендации) определенных задач, заложенных в задании для выполнения выпускной аттестационной работы.

2. Работа должна быть оформлена в формате презентации – одна презентация на группу.

Подготовка аттестационной работы (проекта) завершается защитой перед итоговой аттестационной комиссией в группах.

К итоговой защите работы должна быть подготовлена аттестационная работа в формате презентации (в электронном виде).

Руководство и консультирование итоговой аттестационной работой

На время подготовки аттестационной работы (проекта) команде участников назначается консультант из числа кураторов, работающих с потоком.

Куратор сопровождает команду в работе над проектом, проводит систематические консультации, осуществляет руководство подготовкой выпускной аттестационной работы: помогает разработать план проекта, предлагает график выполнения его отдельных частей, участвует в процедуре по составлению итоговой версии аттестационной работы (проекта), помогает сформулировать выводы по проекту.

Для повышения качества разработки проектного решения могут быть привлечены менторы из числа выпускников прошлых потоков программы «Лидеры производительности: комплексная программа по системному повышению эффективности и конкурентоспособности», обладающие соответствующей экспертизой и опытом работы по тематике проекта.

Требования к объему, структуре и оформлению итоговой аттестационной работы:

- аттестационная работа (проект) представляется в виде презентации;
- работа выполняется с целью демонстрации основных моментов работы, отражающих суть выполненных разработок, выводов и рекомендаций;
- аттестационная работа (проект) выносится на защиту в мультимедийном виде (в виде слайдов презентации)
- допускается использование кино- и видеороликов.

Требования к оформлению презентационного и иллюстративного материалов:

- материалы в виде слайдов разрабатываются с использованием программы Microsoft PowerPoint в пакете Microsoft Office;
- количество слайдов – не менее 10 шт.;
- первый (титольный) слайд (Приложение 3) содержит:
- тему выпускной аттестационной работы (проекта);
- название команды и Ф.И.О. участников команды;
- слайды оформляются в свободном стиле с использованием возможностей программы Microsoft PowerPoint при сохранении общего шаблона презентации программы «Лидеры производительности».

Файл с материалами предоставляется секретарю итоговой аттестационной комиссии

на электронном носителе (флеш-карте либо по электронной почте с условием обязательного подтверждения получения секретарем итоговой аттестационной комиссии) вместе с аттестационной работой (проектом) за один рабочий день до защиты. Во время прохождения защиты участники команды должны иметь при себе копию файла с презентационными материалами на флеш-карте.

Презентационный материал в виде слайдов должен сопровождаться комплектом раздаточного материала (при наличии раздаточного материала).

Процедура проведения итоговых аттестационных испытаний

Защита аттестационных работ (проектов) осуществляется перед итоговой аттестационной комиссией, которая состоит из председателя, не менее 3-х членов комиссии и ответственного секретаря.

Защита аттестационных работ (проектов) проводится на открытых заседаниях итоговой аттестационной комиссии.

Публичная защита аттестационной работы (проекта) проходит в следующем порядке: слушатели делают доклад по существу выполненной работы (до 20 минут), в котором излагаются цели и задачи, дается характеристика объекта проектной разработки, обосновываются проектные решения, делаются главные выводы теоретического и практического значения, а также даются важнейшие практические рекомендации;

члены итоговой аттестационной комиссии задают вопросы, на которые слушатели обязаны давать полные ответы. Вопросы могут быть заданы не только членами комиссии, но и другими лицами, присутствующими на защите;

заключительное слово.

По окончании публичной защиты всех слушателей комиссия на закрытом заседании обсуждает результаты, после чего оглашает результаты защиты.

Итоговая аттестационная комиссия принимает решения о выдаче удостоверения о повышении квалификации по программе установленного Академией образца.

Итоговые оценки участников команд вносятся в Ведомость результатов итоговой аттестации участников обучения (пункт 4.1.1.). Постановление итоговой аттестационной комиссии оформляется протоколом (пункт 4.1.2.). Аттестационные работы (проекты) после защиты хранятся в вузе.

4.1.1. ВЕДОМОСТЬ РЕЗУЛЬТАТОВ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ

участников обучения в рамках
ПРОГРАММЫ
«ЛИДЕРЫ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ: КОМПЛЕКСНАЯ ПРОГРАММА
ПО СИСТЕМНОМУ ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ И
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ»

Дата итоговых аттестационных испытаний:

«___» _____ 20__ г.

№ п/п	Название команды	Ф.И.О. участников обучения (команды)	Итоговая сумма баллов/ Ф.И.О. экспертов					Средняя итоговая экспертная оценка (максимум 70 баллов)	Итоговая оценка*
			1	2	3	4	5		
1		1							
		2							
		3							
		4							
		5							
		6							
		7							

* Параметры оценки:

44 – 50 баллов (87-100 %) ** - отлично;

36 – 42 балла (71-86 %) ** - хорошо;

26 – 35 баллов (52-70 %) ** - удовлетворительно;

ниже 25 баллов (ниже 52%) ** - неудовлетворительно.

** % от итоговой суммы баллов

Сводные результаты итоговой аттестации:

«отлично» - ____ чел.

«хорошо» - ____ чел.

«удовлетворительно» - ____ чел.

«неудовлетворительно» - ____ чел.

не явились на защиту - ____ чел.

Председатель

итоговой аттестационной комиссии

_____ / _____

(подпись)

(расшифровка подписи)

Секретарь

итоговой аттестационной комиссии

_____ / _____

(подпись)

(расшифровка подписи)

Декан факультета международного бизнеса

Всероссийской академии внешней торговли

_____ / _____

(подпись)

(расшифровка подписи)

4.1.2. ПРОТОКОЛ № _____

заседания итоговой аттестационной комиссии

« ____ » _____ 20__ г. с _____ час. _____ мин. до _____ час. _____ мин.

по рассмотрению аттестационных работ (проектов) в рамках

ПРОГРАММЫ

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

ПРИСУТСТВОВАЛИ:

№ п/п	Ф.И.О. экспертов (полностью)
1	
2	
3	
4	
5	

АТТЕСТАЦИОННАЯ РАБОТА (ПРОЕКТ) ВЫПОЛНЕНА:

по теме _____

командой участников « _____ »

(название команды)

в составе:

№ п/п	Ф.И.О. участников команды проекта (полностью)
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	

В итоговую аттестационную комиссию представлены следующие материалы:

1. Текст презентации проекта.

После сообщения о выполненной проектной работе (в течение _____ мин.) команде участников обучения заданы следующие вопросы:

Вопрос/ Ф.И.О. лица, задавшего вопрос	Общая характеристика ответа слушателя на заданные вопросы
1.	
2.	
3.	

РЕШЕНИЕ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИОННОЙ КОМИССИИ

1. Признать, что команда участников

« _____ »
(название команды)

защитила выпускную аттестационную работу (проект) с оценкой: « _____ ».

2. Отметить, что _____

3. Рекомендовать _____

4. Установить, что в результате обучения выпускниками, получившими в ходе итоговой аттестации оценки «отлично», «хорошо» и «удовлетворительно», достигнуты запланированные дополнительной профессиональной программой цели, и выдать им удостоверение о повышении квалификации установленного ВАВТ Минэкономразвития России образца.

Председатель
итоговой аттестационной комиссии

_____ / _____
(подпись)

(расшифровка подписи)

Секретарь итоговой аттестационной
комиссии:

_____ / _____
(подпись)

(расшифровка подписи)

4.2. Оценочные материалы и критерии оценивания аттестационной работы

По итогам публичной защиты аттестационной работы (проекта) участниками команды все члены комиссии индивидуально заполняют оценочный лист по следующим критериям оценки:

№ п/п	Критерий оценки	Максимальный балл
1.	Предложенное проектное решение влияет на повышение производительности труда	10
2.	Количество и качество выдвигаемых идей	10
3.	Аргументация выдвигаемых идей	10
4.	Проект имеет системную проработку (по направлениям диагностики эффективности и конкурентоспособности предприятия, управления эффективностью деятельности предприятия, управления конкурентоспособностью предприятия, финансовых инструментов повышения эффективности и конкурентоспособности предприятия, цифровых инструментов повышения эффективности и конкурентоспособности предприятия, реализация проектов по повышению эффективности и конкурентоспособности предприятия)	10
5.	Логичность изложения	10
	Итоговая сумма баллов	50

Процент верных ответов	Оценка
44 – 50 баллов (87-100 %)*	- отлично
36 – 42 балла (71-86 %)*	- хорошо
26 – 35 балл (52-70 %)*	- удовлетворительно
ниже 25 баллов (ниже 52%)*	- неудовлетворительно

*- процент от итоговой суммы баллов.

Примерные тематики выпускной аттестационной работы

1. Повышение конкурентоспособности предприятия за счёт повышения производительности труда;
2. Повышение производительности труда за счет внедрения процессного управления предприятием;
3. Повышение производительности труда за счет оптимизации процессной модели предприятия;
4. Ускорение выполнения заказов на предприятии за счет увеличения производительности бизнес-процессов;
5. Повышение производительности труда за счет оцифровки бизнес-процессов предприятия;
6. Повышение производительности труда на предприятии за счет внедрения программы управления проектами;
7. Повышение производительности труда за счет разработки стратегии развития предприятия;
8. Увеличение производительности труда на предприятии за счет внедрения системы производственного планирования;
9. Увеличение производительности труда на предприятии за счет внедрения системы сквозного планирования;
10. Повышение производительности труда за счет выстраивания эффективной системы межцехового планирования производства на предприятии;
11. Повышение производительности труда на предприятии за счет планирования загрузки мощностей;
12. Повышение производительности труда на предприятии за счет планирования загрузки мощностей;
13. Повышение производительности труда на предприятии за счет разработки и внедрения системы планирования продаж;
14. Повышение производительности компании за счет внедрения системы управления персоналом;
15. Повышение производительности труда на предприятии за счет оптимизации процессов по организации труда;
16. Повышение производительности через создание системы обучения, перепрофилирования и удержания квалифицированных кадров;
17. Повышение производительности труда за счет стандартизации работы и внедрения системы КПЭ;
18. Повышение производительности труда на предприятии за счет развития корпоративной культуры и повышения уровня вовлеченности, компетентности и мотивации персонала;
19. Совершенствование организационной структуры управления предприятием;
20. Повышение производительности труда за счет выделения функции организационного развития предприятия;
21. Повышение показателя производительности труда предприятия за счет развития новой маркетинговой стратегии;
22. Повышение производительности труда на предприятии за счет разработки и внедрения маркетинговой стратегии выхода на новые рынки;
23. Разработка и реализация конкурентной продукции на российском и европейских рынках;
24. Увеличение объема продаж и повышение производительности труда на предприятии за счет комплексного подхода к развитию продаж;
25. Повышение производительности труда на предприятии за счет увеличения розничных продаж
26. Увеличение выручки предприятия за счет запуска новой продукции;

27. Повышение производительности труда на предприятии за счет разработки и внедрения системы сквозного управления продуктом;
28. Повышение производительности на участке предприятия с дальнейшим освоением новой номенклатуры и расширением рынка сбыта;
29. Повышение производительности труда в организации за счет повышения выручки путем реализации новых услуг;
30. Повышение производительности труда на предприятии за счет расширения ассортимента и географии продаж;
31. Повышение эффективности выполнения заказов клиентов предприятия от разработки до ввода в эксплуатацию;
32. Автоматизация процессов взаимодействия с клиентами в компании;
33. Повышение производительности труда и оптимизация складских запасов предприятия за счет внедрения цифровых инструментов прогнозирования спроса;
34. Повышение производительности труда на предприятии за счет увеличения выручки от реализации гражданской продукции;
35. Повышение производительности труда предприятия за счет увеличения маржинальной прибыли;
36. Повышение производительности труда на предприятии за счет повышения маржинальности портфеля и снижения себестоимости продукции;
37. Повышение рентабельности предприятия за счет повышения эффективности использования производственных мощностей и оптимизации производственных процессов;
38. Повышение производительности труда на предприятии за счет внедрения комплексной системы управления производством и снижения потерь производительности;
39. Модернизация производственных мощностей с целью увеличения выпуска продукции;
40. Автоматизация системы управления производственным процессом;
41. Повышение производительности предприятия за счет повышения эффективности использования оборудования;
42. Повышение производительности труда за счет сокращения простоев оборудования на предприятии;
43. Повышение производительности труда на предприятии за счет равномерной загрузки производственных мощностей;
44. Повышение производительности труда на предприятии за счет механизации и автоматизации рутинных операций;
45. Повышение производительности труда на предприятии за счет внедрения в производственный процесс автоматизированных линий и робототехнических комплексов;
46. Повышение производительности труда на предприятии за счет внедрения цифровой системы ТОиР для контроля состояния и обслуживания оборудования;
47. Повышение производительности труда цеха предприятия;
48. Повышение производительности труда за счет модернизации производственного участка;
49. Увеличение выручки предприятия за счет увеличения производительности производственного участка;
50. Повышение производительности труда за счет оптимизации внутренних технологических логистических процессов отдельных участков;
51. Повышение производительности труда на линии производства за счет оптимизации вспомогательных процессов;
52. Повышение производительности труда на предприятии за счет внедрения транспортно-логистического центра;
53. Оптимизация процесса закупок и логистики на предприятии;
54. Автоматизация склада и управления складскими остатками;

55. Повышение производительности труда на предприятии за счет разработки и реализации бизнес-процесса «Управление складскими запасами»;
56. Повышение производительности труда на предприятии за счет оптимизации процессов в рамках цепочки поставок;
57. Увеличение выручки посредством внедрения системы управления ресурсами при выполнении типовых операций;
58. Повышение производительности труда на предприятии за счет снижения влияния факторов, приводящих к срыву сроков поставки готовой продукции;
59. Увеличение производительности труда на предприятии за счет оптимизации затрат;
60. Повышение производительности труда на предприятии за счет сокращения издержек компании;
61. Повышение производительности труда на предприятии за счет снижения уровня запасов и инвестиций высвобожденных средств в развитие предприятия;
62. Повышение производительности труда на предприятии за счет обеспечения управленческих решений оперативными и достоверными данными.

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.