

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Факультет международных отношений и бизнеса, Институт управления

УТВЕРЖДЕНА
ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**«Стратегии управления предприятием в условиях новой
индустриализации»**

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)**

«Индустриальное лидерство»

Москва, 2025

Содержание

	стр
1. Цель и задачи дисциплины	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины	4
3. Объем дисциплины	5
4. Структура и содержание дисциплины	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	7
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей дисциплины	8
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине	10
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины)	12
7.1. Нормативно - правовые документы	12
7.2. Основная литература	12
7.3. Дополнительная литература	13
7.4. Интернет-ресурсы	13
7.5. Справочные системы	13
7.6. Иные источники	13
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины	13

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины «Стратегии управления предприятием в условиях новой индустриализации» является формирование системных знаний деловой этики, устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности, базирующихся на современной теории, академических исследованиях и деловой практике.

Задачами дисциплины является:

- изучение центральных вопросов деловой этики;
- исследование стратегической важности корпоративной социальной ответственности;
- развитие понимания устойчивого развития в контексте бизнеса и сообщества;
- создание комплексного подхода к пониманию ответственного управления и личного лидерства.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Проектно-экономическая	ПСК-3¹: оценка качества нормативной базы, требований профессиональной этики и методов внутреннего контроля	Е/03.8 ¹ Теории и современной практики формирования и функционирования систем внутреннего контроля Современных методов проведения мониторинга и оценок работы внутреннего контроля Системы внутреннего нормативного регулирования экономического субъекта Требований внутренних	Е/03.8 ¹ Разрабатывать внутренние регламенты, определяющие порядок формирования политики, программ, перспективного и годового планов работы системы внутреннего контроля экономического субъекта, и применять их в практике формирования системы внутреннего нормативного регулирования работы специалистов по внутреннему контролю с учетом передового российского и зарубежного опыта Решать задачи	Е/03.8 ¹ Осуществление анализа качества нормативной базы, требований профессиональной этики и методов внутреннего контроля

¹ Профессиональный стандарт «Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)» утвержден приказом Минтруда от 22.11.2022 г. № 731н (регистрационный номер 434)

		регламентов, регулирующих работу систем управления экономическим субъектом	исследовательского и проектного характера, связанные с разработкой системы внутренних регламентов работы систем внутреннего контроля экономических субъектов с учетом передового российского и зарубежного опыта, требований внутренних регламентов, регулирующих работу систем управления экономическим субъектом	
--	--	--	--	--

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины - 68 часа, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 32 часов, в том числе лекции – 10 часов, практические занятия (в том числе выездные практические занятия) – 20/20 часов, самостоятельная работа слушателя - 36 часов, форма промежуточной аттестации – экзамен.

Таблица 2

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		32	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		10	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		20/20	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		36	-
Контактная самостоятельная работа (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	Экзамен	-
	час.	2	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		68	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

№п/п	Наименование тем	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной	Контактная самостоятельная работа, час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной	Контактная самостоятельная работа, час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1.	Государственная промышленная политика новой индустриализации	22	12		4	8		10									
2	Стратегии роста для производственных компаний	24	12		4	8		12									
3	Сквозные технологии и инновационный прорыв	22	8		2	6		14									
	Итого:	68	32		10	20/20		36							ИЗ, ИК	Э/2	ПСК-3

*ИЗ – индивидуальные задания, ИК – индивидуальные консультации со слушателями

** Э – экзамен

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины по видам занятий

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 1. Государственная промышленная политика новой индустриализации	Инновационное развитие промышленности: экосистема мер поддержки (промышленная ипотека, кластерная инвестиционная платформа и т.д.). Перспективы цифровой автономии страны: законопроект "О технологической политике в РФ" Национальные проекты технологического лидерства как вектор индустриализации Финансирование высокотехнологичных компаний: критерии и особенности	Особенности кооперации в рамках межотраслевых кластеров Практикум по подбору мер поддержки на основе производственного плана предприятия
Тема 2. Стратегии роста для производственных компаний	Актуальные макро-и микро - экономические показатели, влияющие на стратегию промышленного предприятия Выбор оптимальной стратегии для промышленного предприятия: какие векторы возможны? Управление производственным предприятием в новых условиях: как найти точку баланса в диалоге государства и бизнеса?	Особенности стратегии развития промышленного предприятия после ухода зарубежных партнеров Как производителю включить продукцию в Реестр российской продукции: пошаговая инструкция
Тема 3. Сквозные технологии и инновационный прорыв	Ключевые технологические тренды в промышленном производстве (робототехника, ИИ, прототипирование и т.д.) Особенности и перспективы автоматизации промышленных производств Как роботизация помогает промышленному производству?	Практические аспекты применения алгоритмов искусственного интеллекта на производственном предприятии Особенности внедрения инноваций в производственные процессы: пошаговая инструкция

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «**Стратегии управления предприятием в условиях новой индустриализации**» составляет 36 академических часов.

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Название темы	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение
Государственная промышленная политика новой индустриализации	Особенности кооперации в рамках межотраслевых кластеров Практикум по подбору мер поддержки на основе производственного плана предприятия
Стратегии роста для производственных компаний	Особенности стратегии развития промышленного предприятия после ухода зарубежных партнеров Как производителю включить продукцию в Реестр российской продукции: пошаговая инструкция
Сквозные технологии и инновационный прорыв	Практические аспекты применения алгоритмов искусственного интеллекта на производственном предприятии Особенности внедрения инноваций в производственные процессы: пошаговая инструкция

Текущий контроль в форме индивидуальных заданий по выполнению самостоятельной работы по примерным темам:

1. Актуальные тенденции в сфере подбора и привлечения персонала. Где мир и где Россия?
2. Глобализация, изменение потребительского поведения, переход к сетевой цифровой экономике: скорость и мобильность, диджитализация, тренды современности, Формирование и развитие Digital-стратегии, интегрированной с бизнес и HR. Конкурентоспособность путем трансформации бизнеса от традиционной к технологичной компании. Бенчмаркинг, предпосылки HR-Digital: изменения потребительского поведения, бизнес-ориентированный HR, философия агильности, свобода: переход на виртуальные рабочие места и гибкая занятость.
3. Гроузхакинг. Основные принципы роста бизнеса
4. Демографическая яма. Особенности нового поколения – как компании добиться эффективности в таких условиях?
5. Меры по стимулированию развития инжиниринга в России.
6. Мотивация молодежи для работы на современных производственных предприятиях.
7. Национальная система компетенций и ее взаимосвязь с реальными потребностями организаций.
8. Основные мировые и национальные тренды в повышении эффективности бизнеса.

9. Рекрутмент в эпоху цифровых технологий. Мифы, реалии, прогнозы.
10. Стратегическое планирование программ обучения - как добиться от бизнеса реальных векторов развития.
11. Управление талантами и кадровый резерв. Как это работает?
12. Цифровая культура: слияние технологий, средств массовой информации и традиционных форм взаимодействия людей друг с другом, формирование новых коммуникационных режимов.
13. Что эффективнее: передать часть функций и процессов на аутсорсинг или все делать своими руками?

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

6.1. Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Текущий контроль в форме индивидуальных консультаций:

Индивидуальные консультации проводятся преподавателем по всем темам дисциплины по договоренности слушателя с преподавателем и позволяют более глубоко познакомиться слушателю с темами дисциплины, задать дополнительные вопросы, а также готовиться к итоговой аттестации.

Примерные темы индивидуальных консультаций:

1. Storytelling.
2. Бережливое производство в цифровом бизнесе.
3. Бизнес-модели инжиниринга производств.
4. Иерархия и баланс процессов реализации инновационного проекта
5. Комплексный анализ эффективности организационного дизайна.
6. Международные тенденции в области управления персоналом
7. Навыки презентации.
8. Общие принципы организационного дизайна. Современная теория и практика стратегического организационного дизайна.
9. Организационные структуры и процессы в цифровом бизнесе.
10. Особенности российского рынка инжиниринга
11. Особенности цифровизации в работе с персоналом.
12. Публичные выступления и ораторское искусство.
13. Реинжиниринг бизнес-процессов в условиях дигитализации. Уровни зрелости используемых технологий.
14. Системное мышление.
15. Современные виды и технологии инжиниринга.
16. Способы развития креативности.
17. Управление человеческими ресурсами при реализации инновационного проекта. Управление человеческим капиталом: стратегия перемен.
18. Цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами.

6.2. Оценочные средства для промежуточной аттестации

Экзамен проводится в форме защиты презентации.

Требования к презентации:

Цель работы: повторение теоретической части учебного материала по отдельным темам курса, закрепление навыков создания презентаций в приложении MS Power Point.

Объем работы 10 – 15 слайдов, включая титульный слайд, слайд с оглавлением, слайды-приложения с диаграммами и таблицами, список литературы.

Форма отчетности. Презентация должна иметь: титульный лист, оглавление с гиперссылками на разделы и подразделы, текст работы, состоящий из введения, рассматриваемых вопросов и заключения, список литературы. Каждый слайд должен иметь управляющие кнопки для перехода к оглавлению.

Демонстрация презентации проходит под управлением докладчика в полноэкранный режиме, при этом докладчик должен полностью контролировать ход демонстрации. Наименование примерных тем для подготовки презентаций приведены ниже.

Примерные темы презентаций:

1. Новый формат организации и управление человеческим капиталом
2. Цифровые решения для управления человеческими ресурсами организации
3. Инжиниринг бизнес-процессов в условиях цифровой трансформации
4. Дизайн систем управления и организационной архитектуры.
5. Социальная ответственность организаций перед обществом - ключевой фактор развития бизнеса
6. Цифровые рабочие места и обучение сотрудников к работе в новых условиях
7. Основные принципы роста бизнеса

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине «Стратегии управления предприятием в условиях новой индустриализации»

Таблица 6

Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Цифр.	Оценка	Знает	Умеет	Владеет
1-2	Не зачтено	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
3-5	Зачтено	Базовые идеи, подходы, методы и результаты прикладной статистики, экспертных оценок, теории принятия решений и экономико-математического моделирования. Методы оценки работы структурных	Разрабатывать методы и модели создания системы управления процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей промышленной организации. Разрабатывать	Обеспечение организации квалифицированными кадрами, рациональное использование и развитие их профессиональных знаний и опыта, создание безопасных и благоприятных для жизни и здоровья условий труда, соблюдение требований законодательства об охране окружающей среды.

		подразделений, результатов труда персонала. Цели, стратегию и кадровую политику организации.	стратегии и политики в управлении персоналом. Создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц.	Разработка корпоративной политики, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом.
--	--	--	---	--

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативно-правовые документы

1. Налоговый Кодекс РФ от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 28.01.2025).
2. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 13.06.2023, с изм. от 27.06.2023, с изм. от 06.04.2024).
3. Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей» (ред. от 05.12.2022).

7.2. Основная литература

1. Демура Н.А. Операционный и производственный менеджмент: учебное пособие [Электронный ресурс]: практикум/ Демура Н.А., Выборнова В.В.– Электрон. текстовые данные.– Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, ЭБС АСВ, 2018.– 93 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/92273.html>
2. Дипак Лал. Непреднамеренные последствия. Влияние обеспеченности факторами производства, культуры и политики на долгосрочные экономические результаты [Электронный ресурс]/ Дипак Лал – Электрон. текстовые данные. – Москва, Челябинск: Социум, 2020. – 338 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/96427.html>.– ЭБС «IPRbooks»
3. Маурер Роберт Шаг за шагом к достижению цели: Метод кайдзен [Электронный ресурс]/ Маурер Роберт– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2019.– 192 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82402.html>.– ЭБС «IPRbooks»
4. Шевцова Ю.В. Байесовы технологии. Их реализация в программной среде Hugin и применение в операционном риск-менеджменте [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Шевцова Ю.В. – Электрон. текстовые данные. – Новосибирск: Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. – 90 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69229.html>.– ЭБС «IPRbooks»
5. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
6. Шохнех А.В. Стратегическое управление и бизнес-анализ: учебное пособие / Шохнех А.В. – Волгоград: Волгоградский государственный социально-педагогический университет, «Перемена», 2023. – 239 с. – ISBN 978-5-9935-0447-6. – Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/129114.html>

7. Data Science на службе бизнеса. Книга об интеллектуальном анализе данных / Д.М. Назаров [и др.]. – Москва, Алматы: Ай Пи Ар Медиа, EDP Hub (Идипи Хаб), 2023. – 330 с. – ISBN 978-5-4497-2195-2, 978-601-81002-6-0. – Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/130919.html>
8. Миронова, Д.Ю. Управление конкурентоспособностью и инновационное предпринимательство: учебно-методическое пособие / Д. Ю. Миронова, Е. Е. Помазкова. – Санкт-Петербург: НИУ ИТМО, 2021. – 93 с. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/283694>
9. Инновационный менеджмент: учебник и практикум для вузов / В. А. Антонен [и др.]; под редакцией В. А. Антонца, Б. И. Бедного. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 303 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-00934-7. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/537057>.
10. Поляков, Н. А. Управление инновационными проектами: учебник и практикум для вузов / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 384 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15534-1. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/536478>.
11. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / А.А. Литвинюк [и др.]; под редакцией А.А. Литвинюка. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 461 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14697-4. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/559881>.

7.3. Дополнительная литература

1. Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак – М.: Юрайт, 2017
2. Масааки Имаи, Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний – М.: Альпина Паблишер, 2014, 274 стр.
3. Организационный дизайн. Решения для корпораций, компаний, предприятий: Мультимедийное учебное пособие /Под ред. В.В. Кондратьев. – М.: Инфра – М, 2018
4. Рассел Джесси, Бережливое производство – VSD, 2012, 170 стр.
5. Синго Сигео. Изучение производственной системы Тойоты с точки зрения организации производства – ИКСИ, 2015, 428стр.
6. Тайити Оно. Производственная система Тойоты. Уходя от массового производства/ Пер. с англ. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2013г., 208 стр.
7. Трачук А.В. Операционный менеджмент. – М.: Кнорус, 2017

7.4. Интернет-ресурсы

1. Harvard Business Review – Россия – <http://hbr-russia.ru>
2. Российский журнал менеджмента – <http://www.rjm.ru>
3. Вестник СПбГУ. Серия «Менеджмент» – <http://www.vestnik.management.spbu.ru>
4. Менеджмент в России и за рубежом – <http://www.mevriz.ru>
5. Проблемы теории и практики управления – <http://www.uptp.ru>
6. Управление персоналом – <http://www.top-personal.ru>

7.5. Справочные системы

1. <http://www.garant.ru>

7.6. Иные источники

1. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»
2. Журнал «Проблемы теории и практики управления»

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения слушателей по дисциплине **«Стратегии управления предприятием в условиях новой индустриализации»**, проведения промежуточной аттестации Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещениями для проведения семинарских и практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотеку, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет.

Требования к программному обеспечению при прохождении учебного дисциплины: стандартный пакет Windows (лицензионные программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook, Power Point)).

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Факультет международных отношений и бизнеса, Институт управления

УТВЕРЖДЕНА
ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Управление производственными проектами»

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)**

«Индустриальное лидерство»

Москва, 2025

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины	4
3. Объем дисциплины	5
4. Структура и содержание дисциплины	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	7
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей дисциплины	7
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине	9
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины)	12
7.1. Нормативно - правовые документы.....	12
7.2. Основная литература	12
7.3. Дополнительная литература	13
7.4. Интернет-ресурсы	13
7.5. Справочные системы	13
7.6. Иные источники	13
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины	13

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины «Управление производственными проектами» является формирование системных знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения профессиональной деятельности в сфере управления проектами.

Задачами дисциплины является:

- Формирование целостного представления о современных подходах к управлению проектами.
- Формирование осознанного отношения к управлению проектами на основе понимания ключевых особенностей ведения цифрового бизнеса.
- Формирование базовых аналитических умений, необходимых для эффективной профессиональной деятельности слушателей в сфере управления digital-проектами.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1

Задачи профессиональной деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Организационно-управленческая	ПСК-4¹: организация разработки стратегии и определению текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта	Е/01.8Ошибка! Залка не определена. Теории и современной практики формирования и функционирования систем внутреннего контроля Существующих тенденций по изменению законодательства Российской Федерации, имеющие отношение к внутреннему контролю Профессиональных и этических требований к штатным сотрудникам службы	Е/01.8Ошибка! Залка не определена. Решать задачи исследовательского и проектного характера, связанные с повышением эффективности системы внутреннего контроля Формировать концепции и политики развития системы внутреннего контроля Оценивать соответствие работы системы внутреннего контроля действующей	Е/01.8Ошибка! Залка не определена. Осуществление анализа разработки стратегии и определению текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта

¹ Профессиональный стандарт «Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)» утвержден приказом Минтруда от 22.11.2022 г. № 731н (регистрационный номер 434).

		внутреннего контроля	нормативной базе	
--	--	----------------------	------------------	--

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины - 64 часа, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 32 часов, в том числе лекции – 12 часов, практические занятия (в том числе выездные практические занятия) – 18/18 часа, самостоятельная работа слушателя - 32 часа, форма промежуточной аттестации – экзамен.

Таблица 2

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) экзаменных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) экзаменных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		32	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		12	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		18/18	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		32	-
Контактная самостоятельная работа (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	Экзамен	-
	час.	2	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		64	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

№п/п	Наименование тем	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной	Контактная самостоятельная работа, час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной	Контактная самостоятельная работа, час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1.	Основные принципы управления проектами	20	10		4	8		10									

2	Системное управление проектами на производстве на предприятии	22	10		4	6		10									
3	Проектный и продуктовый подход	22	12		4	6		12									
	Итого:	64	32		12	18/18		32							ИЗ, ИК	Э/2	ПСК-4

*ИЗ – индивидуальные задания, ИК – индивидуальные консультации со слушателями;

** Э - экзамен

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины по видам занятий

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 1	Управление масштабом проекта. Управление сроками проекта. Управление стоимостью проекта. Создание и управление ценностями.	Особенности управления рисками: практикум на примере промышленных проектов. Контроль изменений на проекте.
Тема 2	Теория ограничения для управления проектами. Комплексное управление изменениями. Управление качеством на производственном предприятии.	Управление и развитие командой проекта: особенности и принципы. Проведение оценки проекта. Внедрение информационной системы управления проектами на промышленном предприятии.
Тема 3	Продуктовый подход в разработке цифровых проектов. Гибкие методы управления проектами (Agile, Scrum, Kanban, Lean и т.д.). Системы управления ресурсами на предприятии.	Разработка и ведение проекта с учетом анализа внешних контекстов. Как определять проблемные зоны/риски при ведении промышленного проекта?

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Управление производственными проектами» составляет 32 академических часа.

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Название темы	Темы (вопросы),
---------------	-----------------

	выносимые на самостоятельное изучение
Основные принципы управления проектами	Особенности управления рисками: практикум на примере промышленных проектов. Контроль изменений на проекте.
Системное управление проектами на производственном предприятии	Управление и развитие командой проекта: особенности и принципы. Проведение оценки проекта. Внедрение информационной системы управления проектами на промышленном предприятии.
Проектный и продуктовый подход	Разработка и ведение проекта с учетом анализа внешних контекстов. Как определять проблемные зоны/риски при ведении промышленного проекта?

Текущий контроль в форме индивидуальных заданий по выполнению самостоятельной работы по примерным темам:

1. Бюджетирование проекта, виды и формы представления бюджета.
2. Внешняя и внутренняя среда проекта, их влияние на проект.
3. Инструментарий календарного планирования в управлении проектами.
4. Классификация и особенности различных видов проектов.
5. Контроль и оперативное Управление производственными проектами по временным параметрам и внесение изменений в расписание проекта.
6. Критерии оценки и сравнительного анализа при выборе обеспечения управления проектом.
7. Метод оценки затрат на "освоенный объем" работ при реализации.
8. Методы и средства определения перечня работ проекта.
9. Методы и средства, применяемые при разработке расписания проекта.
10. Методы обеспечения и контроля качества в проекте.
11. Методы оценки и снижения рисков в проекте.
12. Методы снижения и защиты от рисков при управлении проектом.
13. Методы управления предметной областью проекта.
14. Методы, средства, входная информация для оценки продолжительности работ проекта.
15. Модели жизненного цикла проекта.
16. Определение взаимосвязей работ проекта, методы и средства, используемые для этого.
17. Организация управления проектом, типы организационных структур управления проектом, их особенности.
18. Основные задачи и методы контроля стоимостных параметров при управлении проектом.
19. Основные задачи подсистемы управления рисками в проекте.
20. Основные задачи процесса управления рисками в проекте.
21. Основные задачи управления коммуникациями в проекте.
22. Основные задачи управления проектом по стоимостным параметрам на стадиях его жизненного цикла.
23. Основные задачи управления человеческими ресурсами проекта.
24. Основные и конкретные функции управления проектом.
25. Основные этапы процесса планирования проекта.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

6.1. Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Текущий контроль в форме индивидуальных консультаций:

Индивидуальные консультации проводятся преподавателем по всем темам дисциплины по договоренности слушателя с преподавателем и позволяют более глубоко познакомиться слушателю с темами дисциплины, задать дополнительные вопросы, а также готовиться к итоговой аттестации.

Примерные темы индивидуальных консультаций:

1. Типы стейкхолдеров. Степень учета и вовлечения стейкхолдеров. Роль стейкхолдеров в процессах организационного обеспечения проектов. Роль стейкхолдеров в управление портфелем проектов.
2. Современные подходы к управлению проектами (Agile, Scrum, Kanban). Сравнение традиционного метода управления проектами (Waterfall) с agile-методиками. Выбор подходов, методов и приемов управления проектами в цифровом бизнесе.
3. Особенности управления различными типами проектов в цифровом бизнесе. Этапы реализации digital-проекта. Методы и инструменты оценки рисков на различных этапах реализации digital-проекта.
4. Жизненный цикл проекта в цифровом бизнесе. Основные фазы и участники проекта. Структура работ digital-проекта. Контроль за ходом исполнения проекта. Механизмы отчетности. Управление ресурсами. Финансирование digital-проекта. Разработка бизнес-плана digital-проекта.

6.2. Оценочные средства для промежуточной аттестации

Экзамен проводится в форме аттестационной работы.

Этапы работы и система оценки

Итоговая оценка за выполнение образовательного элемента «Управление производственными проектами» складывается из двух частей:

1. Групповая разработка решения и защита проектов – 60 % итоговой оценки*
2. Индивидуальная пояснительная записка – 40 % итоговой оценки

*по результатам групповой работы (разработка решения, презентация, участие в сессии вопросов и ответов) все участники группы получают одну оценку (одинаковые оценки для всех участников группы).

Примерное задание

На основании групповой работы над кейсом, а также обратной связи, полученной по результатам защиты представьте:

- суть вашего предложения Клиенту в формате **Executive summary**

В Части 1 представьте:

1. Анализ сильных сторон проекта
2. Области улучшения/развития предложенного решения по результатам обратной связи и группового обсуждения
3. Представьте основные риски проекта и антирисковые мероприятия

При анализе руководствуйтесь следующими критериями:

- Ценность проекта для клиента
- Ценность проекта для рынка в целом
- Новизна и инновационность

В Части 2 проанализируйте работу в команде, включая:

1. Свою работу в команде, свой вклад, эффективность взаимодействия
2. Что могло бы сделать Вашу работу в команде более эффективной (не считая цифровых средств связи)
3. Как были распределены роли в команде? Можно ли было их распределить эффективнее?
4. Что еще могло сделать работу команды эффективней в целом?

Структура работы

- Титульный лист с указанием учебного заведения, названия программы, названия курса, названием работы, ФИО слушателя, год
- Executive summary, 1 часть, 2 часть

РАНХиГС следует строгим академическим правилам в отношении плагиата. Не допускается заимствование текста других авторов, без указания первоисточника! Количество заимствованного текста (цитирования) в аттестационной работе не должно превышать 20 процентов.

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине «Управление производственными проектами»

Таблица 6

Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Цифр.	Оценка	Знает	Умеет	Владеет
0-39%	Не удовлетворительно	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
40-59%	Удовлетворительно (начальный репродуктивный уровень раскрытия темы)	Принципы и основные положения теории решения нестандартных задач, законы эволюции сложных систем, принципы функционального моделирования технических систем и типовые методы их совершенствования.	Решать задачи повышения эффективности процессов организационной и технологической модернизации производства в промышленной организации с использованием современных информационных систем, позволяющих управлять жизненным циклом продукции.	Руководство разработкой стратегических и тактических мероприятий по реконструкции и модернизации организации, предотвращению вредного воздействия производства на окружающую среду, бережному использованию природных ресурсов, созданию безопасных условий труда и повышению технической культуры производства в соответствии с утвержденными бизнес-планами промышленной организации на долгосрочную и среднесрочную перспективу.
60-79%	Хорошо (аналитический уровень раскрытия темы)	Классификацию и основные методы моделирования бизнес-процессов в интегрированных научно-производственных структурах.	Использовать современные принципы и системы менеджмента качества, уметь организовывать и внедрять их на наукоемких производствах.	Организация работы по улучшению ассортимента и качества, совершенствованию и обновлению выпускаемой продукции, выполняемых работ (услуг), техники и технологии, по проектированию и внедрению в производство высокопроизводительного оборудования, разработке нормативов

				трудоемкости изделий и норм расхода материалов на их изготовление, последовательному осуществлению режима экономии и сокращению издержек.
80-100%	Отлично (глубокий системный уровень раскрытия темы)	Теорию и современную практику формирования и функционирования систем внутреннего контроля. Существующие тенденции по изменению законодательства Российской Федерации, имеющие отношение к внутреннему контролю Профессиональные и этические требования к штатным сотрудникам службы внутреннего контроля	Решает задачи исследовательского и проектного характера, связанные с повышением эффективности системы внутреннего контроля. Формирует концепции и политики развития системы внутреннего контроля. Оценивает соответствие работы системы внутреннего контроля действующей нормативной базе.	Осуществляет анализ разработки стратегии и определению текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативно - правовые документы

1. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 № 39-ФЗ (последняя редакция).
2. Налоговый Кодекс РФ от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 28.01.2025).
3. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 13.06.2023, с изм. от 27.06.2023, ред. 14.02.2024).
4. Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей» (ред. от 05.12.2022).
5. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 № 395-1, редакция от 26.07.2019 № 249-ФЗ (ред. от 28.12.2024 (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.02.2025)).
6. Постановление Правительства РФ от 11 декабря 2014 г. № 1352 «Об особенностях участия субъектов малого и среднего предпринимательства в закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц».
7. Федеральный закон «О валютном регулировании и валютном контроле» от 10.12.2003 № 173-ФЗ, редакция от 26.07.2019 № 246-ФЗ.

8. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 № 209-ФЗ (с изменениями и дополнениями).
9. Постановление Правительства РФ от 2 марта 2019 г. № 234 «О системе управления реализацией национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями).
10. «Бюджетный кодекс Российской Федерации» от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 26.12.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2025).

7.2. Основная литература

1. Ньютон Ричард Управление производственными проектами от А до Я [Электронный ресурс]/ Ньютон Ричард – Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Бизнес Букс, 2019.– 192 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82359.html>.– ЭБС «IPRbooks»
2. Клаверов В.Б. Управление производственными проектами. Кейс практического обучения [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Клаверов В.Б.– Электрон. текстовые данные.– Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018.– 142 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69295.html>.– ЭБС «IPRbooks»
3. Гарольд Керцнер Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами [Электронный ресурс]/ Гарольд Керцнер– Электрон. текстовые данные.– Саратов: Профобразование, 2017.– 319 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/63802.html>.– ЭБС «IPRbooks»
4. Букунов С.В. Автоматизация процессов бизнес-планирования с помощью системы управления проектами MS Project [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Букунов С.В., Букунова О.В.– Электрон. текстовые данные.– Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2017.– 72 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74321.html>.– ЭБС «IPRbooks»
5. Трубилин А.И. Управление производственными проектами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Трубилин А.И., Гайдук В.И., Кондрашова А.В.– Электрон. текстовые данные.– Саратов: Ай Пи Ар Медиа, 2019.– 163 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/86340.html>.– ЭБС «IPRbooks»
6. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н. - М.:Альпина Паблишер, 2016. - 201 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1002538>
7. Лимитовский, М.А. Корпоративный финансовый менеджмент: учебно-практическое пособие / М. А. Лимитовский, В. П. Паламарчук, Е. Н. Лобанова; ответственный редактор Е. Н. Лобанова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 990 с. – (Авторский учебник). – ISBN 978-5-9916-3693-3. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/488229>
8. Гаврилов, Л.П. Инновационные технологии в коммерции и бизнесе: учебник для вузов / Л. П. Гаврилов. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 372 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15960-8. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/510351>
9. Зуб, А.Т. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А.Т. Зуб. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 397 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-17500-4. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/560386>.

7.3. Дополнительная литература

1. Богданов Б. Управление производственными проектами. Корпоративная система - шаг за шагом. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016
2. Верзух Эрик. Управление производственными проектами. Ускоренный курс по программе МВА. – М.: Диалектика Вильямс, 2018
3. Лич Л. Вовремя и в рамках бюджета. Управление производственными проектами по методу. – М.: Альпина Паблишер, 2018
4. Стилмен Э. Head First Agile. Гибкое Управление производственными проектами. – М.: Питер, 2019

7.4. Интернет-ресурсы

1. <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/tax/doing-business-in-Russia-2015.pdf>
2. <http://www.investopedia.com/>
3. <http://www.consensuseconomics.com/>
4. <http://www.worldbank.org/>
5. <http://www.rba.co.uk/sources/stats.htm>
6. <http://www.economist.com/>

7.5. Справочные системы

1. <http://www.garant.ru>
2. <http://www.consultant.ru>

7.6. Иные источники

1. Журнал «Управление производственными проектами»

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения слушателей по дисциплине **«Управление производственными проектами»**, проведения промежуточной аттестации Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещениями для проведения семинарских и практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотеку, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет.

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (лицензионные программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook, Power Point)).

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Факультет международных отношений и бизнеса, Институт управления

УТВЕРЖДЕНА
ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Операционная эффективность и бизнес-моделирование»

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)**

«Индустриальное лидерство»

Москва, 2025

Содержание

1. Цель и задачи дисциплины	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины	4
3. Объем дисциплины	5
4. Структура и содержание дисциплины	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	7
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей дисциплины	7
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине	9
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины)	11
7.1. Нормативно - правовые документы.....	11
7.2. Основная литература	11
7.3. Дополнительная литература	12
7.4. Интернет-ресурсы	12
7.5. Справочные системы	12
7.6. Иные источники	12
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины	12

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины «Операционная эффективность и бизнес-моделирование» является формирование системных знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения профессиональной деятельности в сфере операционного менеджмента в современных условиях бизнеса.

Задачами дисциплины является:

- Формирование целостного представления о современных методах и моделях операционного менеджмента.
- Формирование осознанного отношения к операционному менеджменту на основе понимания специфики ведения цифрового бизнеса.
- Формирование базовых аналитических умений, необходимых для эффективной профессиональной деятельности слушателей в сфере операционного менеджмента.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1

Задачи профессиональной деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Информационно-аналитическая	ПСК-2 ¹ : развитие организационной структуры по финансовому консультированию	С/02.7 ¹ Полномочий и обязательств сотрудников организации по реализации плана и внедрению процесса финансового консультирования Распределен ий ролей и ответственности в работе подразделения по финансовом у	С/02.7 ¹ Организовывать командное взаимодействие для решения поставленных задач Определять основные показатели эффективности руководителей подразделений в части ответственности за качество услуг финансовых консультантов Определять потребности в обучении персонала	С/02.7 ¹ Анализ развития организационной структуры по финансовому консультированию

¹ Профессиональный стандарт «Специалист по финансовому консультированию» утвержден приказом Минтруда от 19.03.2015 г. № 167н (регистрационный номер 439).

		консультированию Основных подходов к осуществлению организационных изменений Роли и места управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации	вопросам финансового консультирования, финансового планирования	
Проектно-экономическая	ПСК-3²: оценка качества нормативной базы, требований профессиональной этики и методов внутреннего контроля	Е/03.8² Теории и современной практики формирования и функционирования систем внутреннего контроля Современных методов проведения мониторинга и оценок работы внутреннего контроля Системы внутреннего нормативного	Е/03.8² Разрабатывать внутренние регламенты, определяющие порядок формирования политики, программ, перспективного и годового планов работы системы внутреннего контроля экономического субъекта, и применять их в практике формирования системы внутреннего нормативного регулирования работы специалистов по	Е/03.8² Осуществление анализа качества нормативной базы, требований профессиональной этики и методов внутреннего контроля

² Профессиональный стандарт «Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)» утвержден приказом Минтруда от 22.11.2022 г. № 731н (регистрационный номер 434)

		регулируем ия экономическ ого субъекта Требований внутренних регламентов, регулирующ их работу систем управления экономическ им субъектом	внутреннему контролю с учетом передового российского и зарубежного опыта Решать задачи исследовательского и проектного характера, связанные с разработкой системы внутренних регламентов работы систем внутреннего контроля экономических субъектов с учетом передового российского и зарубежного опыта, требований внутренних регламентов, регулирующих работу систем управления экономическим субъектом	
--	--	---	---	--

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины - 68 часов, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 30 часов, в том числе лекции – 10 часов, практические занятия (в том числе выездные практические занятия) – 18/18 часов, самостоятельная работа слушателя - 38 часов, форма промежуточной аттестации – экзамен.

Таблица 2

Объем дисциплины

Вид учебной работы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:	30	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)	10	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		

Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		18/18	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		38	-
Контактная самостоятельная работа (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	Экзамен	-
	час.	2	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		68	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

№п/п	Наименование тем	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.						Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе			Всего		В форме практической подготовки	В том числе							
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной	Контактная самостоятельная работа, час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной	Контактная самостоятельная работа, час					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1.	Операционная эффективность как ключ к стратегии промышленного предприятия	24	12		4	6		14									ПСК-2	
2	От вовлечения людей к эффективной производственной системе	22	10		4	6		12									ПСК-2	
3	От автоматизации к цифровому	20	8		2	6		12									ПСК-3	

	кайдзену и кибер-физическо й системе																
	Итого:	68	30		10	18/18		38							ИЗ, ИК	Э/2	ПСК-2 ПСК-3

*ИЗ – индивидуальные задания, ИК – индивидуальные консультации со слушателями

** Э – экзамен

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины по видам занятий

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 1. Операционная эффективность как ключ к стратегии промышленного предприятия	Методы повышения операционной эффективности Моделирование операционной эффективности Управление качеством на производственном предприятии Цифровые системы для развития операционной эффективности	Практикум «Имитационное моделирование на производственном предприятии» Робототехника как инструмент для повышения операционной эффективности
Тема 2. От вовлечения людей к эффективной производственной системе	Процессный подход, проектный и продуктовый подходы Создание и развития организационной структуры промышленного предприятия	Построение системы операционной эффективности на промышленном предприятии Практика управления персоналом на производственном предприятии
Тема 3. От автоматизации к цифровому кайдзену и кибер-физической системе	Цифровые инструменты и системы управления ресурсами предприятия Что такое "границы фирмы" и почему от них зависит эффективность компании?	Автоматизация производства как фактор повышения операционной эффективности Как адаптировать принципы кайдзен под собственный производственный бизнес?

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Операционная эффективность и бизнес-моделирование» составляет 38 академических часов.

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Название темы	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение
Тема 1. Операционная эффективность как ключ к стратегии промышленного предприятия	Методы повышения операционной эффективности Моделирование операционной эффективности Управление качеством на производственном предприятии Цифровые системы для развития операционной эффективности
Тема 2. От вовлечения людей к эффективной производственной системе	Процессный подход, проектный и продуктовый подходы Создание и развития организационной структуры промышленного предприятия
Тема 3. От автоматизации к цифровому кайдзену и кибер-физической системе	Цифровые инструменты и системы управления ресурсами предприятия Что такое "границы фирмы" и почему от них зависит эффективность компании?

Текущий контроль в форме индивидуальных заданий по выполнению самостоятельной работы по примерным темам:

1. Концепция RPA – отход от традиционных форм интеграции, которая исторически основана на интерфейсах прикладного программирования (API) «машина-машина».
2. Операционная эффективность и бизнес-моделирование и операционные стратегии. Традиционные элементы операционного менеджмента. Операции – основа деятельности любой компании. Разнообразие подходов к выработке операционных стратегий.
3. Оптимизация процессов и операций потока. Минимизация себестоимости продукта\услуги. Матрица количества продуктов Рентабельность отрасли. Анализ пяти сил Портера. Инструменты стратегического анализа. Матрица движения продуктов
4. Разбор успешных и неуспешных кейсов применения операционной стратегии, основанной на динамических способностях. Кросс-функциональная аналитика.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

6.1. Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Текущий контроль в форме индивидуальных консультаций:

Индивидуальные консультации проводятся преподавателем по всем темам дисциплины по договоренности слушателя с преподавателем и позволяют более глубоко

познакомиться слушателю с темами дисциплин, задать дополнительные вопросы, а также готовиться к итоговой аттестации.

Примерные темы индивидуальных консультаций:

1. Метод критического пути.
2. Цепочка создания ценности.
3. Исследование операций в цифровом бизнесе.
4. Управление качеством в цифровом бизнесе.
5. Управление жизненным циклом продукта в условиях цифровой трансформации бизнеса. IT-инструменты повышения операционной эффективности.
6. Современные технологические решения в логистике производства, снабжения и сбыта. Инновации в сфере транспортной логистики.
7. Методы и техники анализа больших данных.
8. Системы искусственного интеллекта в операционном менеджменте.
9. Новейшие цифровые решения для повышения операционной эффективности организации.
10. Понятие «динамические способности компании». Выработка операционных стратегий, основанных на динамических способностях различных компаний.
11. Выработка альтернатив внедрения. Robotic Process Automation (RPA). RPA – новая технология автоматизации бизнес-процессов, базирующаяся на использовании программных роботов (software robots) и ИИ-ботов.
12. Управление качеством.
13. Эффективность предприятия.
14. Lean – технологии в управлении предприятием

6.2. Оценочные средства для промежуточной аттестации

Список вопросов для экзамена

Экзамен проводится в форме индивидуальной аттестационной работы.

ПРИМЕРНОЕ ЗАДАНИЕ

В компании по вашему выбору

- 1) определите операционную проблему,
- 2) проведите анализ проблемы и
- 3) предложите **специфичные** и **практические** рекомендации, которые приведут к **измеримому** улучшению эффективности.

Операционная проблема может касаться всей организации или быть специфичной для конкретного подразделения.

При выполнении анализа используйте концепции, терминологию, модели и методики курса «Операционная эффективность и бизнес-моделирование».

Структура работы

- Титульный лист с указанием учебного заведения, названия программы, названия курса, ФИО слушателя, количество слов, год
- Содержание
- Executive Summary (резюме), краткое содержание работы
- Вступление: представление компании, анализ внешних и внутренних факторов, релевантных в контексте работы
- Основная часть: операционная проблема и ее анализ
- Предложенное решение, реалистичный план внедрения
- Критический анализ предложения и плана внедрения, включая: альтернативные решения, их сильные стороны, потенциальные барьеры для внедрения.

- Список литературы
- Приложения, включая необходимые вычисления, материалы компании и т.д.

РАНХиГС следует строгим академическим правилам в отношении плагиата. Не допускается заимствование текста других авторов, без указания первоисточника! Количество заимствованного текста (цитирования) в аттестационной работе не должно превышать 20 процентов.

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине «Операционная эффективность и бизнес-моделирование»

Таблица 6

Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Цифр.	Оценка	Знает	Умеет	Владеет
0-39%	Не удовлетворительно	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
40-59%	Удовлетворительно (начальный репродуктивный уровень раскрытия темы)	Принципы и основные положения теории решения нестандартных задач, законы эволюции сложных систем, принципы функционального моделирования технических систем и типовые методы их совершенствования.	Решать задачи повышения эффективности процессов организационной и технологической модернизации производства в промышленной организации с использованием современных информационных систем, позволяющих управлять жизненным циклом продукции.	Руководство разработкой стратегических и тактических мероприятий по реконструкции и модернизации организации, предотвращению вредного воздействия производства на окружающую среду, бережному использованию природных ресурсов, созданию безопасных условий труда и повышению технической культуры производства в соответствии с утвержденными бизнес-планами промышленной организации на долгосрочную и среднесрочную перспективу.
60-79%	Хорошо (аналитический уровень раскрытия темы)	Классификацию и основные методы моделирования бизнес-процессов в интегрированных научно-производственных структурах.	Использовать современные принципы и системы менеджмента качества, уметь организовывать и внедрять их на наукоемких производствах.	Организация работы по улучшению ассортимента и качества, совершенствованию и обновлению выпускаемой продукции, выполняемых работ (услуг), техники и технологии, по проектированию и внедрению в производство высокопроизводительного оборудования, разработке нормативов трудоемкости изделий и норм расхода материалов на их изготовление, последовательному осуществлению режима экономии и сокращению издержек.
80-100%	Отлично (глубокий системный уровень раскрытия темы)	Теория и современная практика формирования и функционирования систем внутреннего контроля Существующие тенденции по изменению законодательства Российской Федерации, имеющие отношение к внутреннему контролю Профессиональные и	Решать задачи исследовательского и проектного характера, связанные с повышением эффективности системы внутреннего контроля Формировать концепции и политики развития	Осуществление анализа разработки стратегии и определению текущих задач развития системы внутреннего контроля экономического субъекта.

		этические требования к штатным сотрудникам службы внутреннего контроля	системы внутреннего контроля Оценивать соответствие работы системы внутреннего контроля действующей нормативной базе	
--	--	--	---	--

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативно-правовые документы

1. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 № 395-1, редакция от 26.07.2019 № 249-ФЗ (ред. от 28.12.2024 (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.02.2025)).
2. Федеральный закон «О валютном регулировании и валютном контроле» от 10.12.2003 № 173-ФЗ, редакция от 26.07.2019 № 246-ФЗ.
3. Постановление Правительства РФ от 2 марта 2019 г. № 234 «О системе управления реализацией национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями).
4. Налоговый Кодекс РФ от 31.07.1998 № 146-ФЗ, редакция от 02.08.2019 № 269-ФЗ.
5. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 13.06.2023, с изм. от 27.06.2023, ред. 14.02.2024).
6. Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей» (ред. от 05.12.2022).
7. «Бюджетный кодекс Российской Федерации» от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 26.12.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2025).

7.2. Основная литература

1. Шевцова Ю.В. Байесовы технологии. Их реализация в программной среде Nugin и применение в операционном риск-менеджменте [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Шевцова Ю.В.– Электрон. текстовые данные.– Новосибирск: Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016.– 90 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69229.html>.– ЭБС «IPRbooks»
2. Замышляев О. Матрица перемен: Как повысить эффективность изменений в компании [Электронный ресурс]/ Замышляев О.– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2019.– 127 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82712.html>
3. Авдеев С.Н. Клиентелла: нематериальный актив и информационная база прогнозирования развития компании [Электронный ресурс]/ Авдеев С.Н., Козлов Н.А., Рутгайзер В.М.– Электрон. текстовые данные.– Москва, Саратов: Международная академия оценки и консалтинга, Ай Пи Эр Медиа, 2019.– 55 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82553.html>.– ЭБС «IPRbooks»
4. Mobilis in mobili [Электронный ресурс]: личность в эпоху перемен/ Д.А. Леонтьев [и др.].– Электрон. текстовые данные.– Москва: Издательский Дом ЯСК, 2018.– 546 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/92380.html>.– ЭБС «IPRbooks»
5. Элияшева М.И. Управление изменениями в организации [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Элияшева М.И.– Электрон. текстовые данные.– Красноярск: Сибирский

- федеральный университет, 2017.– 88 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/84173.html>.– ЭБС «IPRbooks»
6. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 201 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1002538>
7. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
8. Конверсия понятных и непонятных инструкций в опросах вовлеченности // электронный журнал «Директор по персоналу» №6, июнь 2019. Режим доступа: https://www.hr-director.ru/files/6.19/Konversiya_ponyatnyh_i_neponyatnyh_instrukciy_v_oprosah_vovlechennosti.docx
9. Пурлик, В. М. Управление операционной и стратегической эффективностью бизнеса: монография / В. М. Пурлик. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 207 с. – (Актуальные монографии). – ISBN 978-5-534-13341-7. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/543324>.
10. Турчаева, И.Н. Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски: учебник и практикум для вузов / И.Н. Турчаева, Я.Ю. Таенчук. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 157 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-20066-9. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/557523>.

7.3. Дополнительная литература

1. Блинов А.О., Угрюмова Н.В. Управление изменениями. – М.: Дашков и К, 2018
2. Зуб А.Т. Управление стратегическими изменениями в организации. – Инфра-М, Форум, 2017
3. Кожевина О.В. Управление изменениями. – М.: Инфра-М, 2017
4. Шермет М.А. Управление изменениями. – М.: Дело, 2016

7.4. Интернет-ресурсы

1. <http://www.md-management.ru/> - «MD-Менеджмент»: все об управлении
2. <http://www.bpm-online.ru/> - все об управлении бизнес процессами, стратегией, финансами, персоналом, маркетингом.
3. <http://www.kmtec.ru/> - технологии менеджмента знаний – Центр компетенции по технологиям менеджмента на основе знаний.
4. <http://www.cfin.ru/management/> - менеджмент – теория и практика финансового анализа, инвестиции, менеджмент, финансы, журналы

7.5. Справочные системы

1. <http://www.garant.ru>
2. <http://www.consultant.ru>

7.6. Иные источники

1. <http://www.expert.ru/> - Журнал «Эксперт»
2. www.markus.spb.ru/about/ - Журнал управление изменениями в компании

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения слушателей по дисциплине **«Операционная эффективность и бизнес-моделирование»**, проведения промежуточной аттестации Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещениями для проведения семинарских и практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотеку, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет.

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (лицензионные программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook, Power Point)).

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Факультет международных отношений и бизнеса, Институт управления

УТВЕРЖДЕНА
ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Маркетинг продуктов и развитие эффективной кооперации»

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)**

«Индустриальное лидерство»

Москва, 2025

Содержание

	стр
1. Цель и задачи модуля	4
2. Планируемые результаты обучения модуля	4
3. Объем модуля	5
4. Структура и содержание модуля	6
4.1. Структура модуля	6
4.2. Содержание модуля	7
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей модуля	7
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по модулю	9
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение модуля	11
7.1. Нормативно - правовые документы.....	11
7.2. Основная литература	11
7.3. Дополнительная литература	12
7.4. Интернет-ресурсы	12
7.5. Справочные системы	12
7.6. Иные источники	12
8. Материально-техническое и программное обеспечение модуля	13

1. Цель и задачи модуля

Целью освоение дисциплины «Маркетинг продуктов и развитие эффективной кооперации» слушателями является формирование системных знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения профессиональной деятельности в сфере маркетинга продуктов и технологий, развитие цепочек поставок в современной бизнес-среде.

Задачами дисциплины являются:

- Формирование целостного представления о современных методах брендинга и маркетинг продуктов и технологий, развитие цепочек поставок.
- Формирование осознанного отношения к маркетингу продуктов и технологий, развитию цепочек поставок в условиях цифровой трансформации бизнеса.
- Формирование базовых аналитических умений, необходимых для эффективной профессиональной деятельности слушателей в сфере маркетинга продуктов и технологий, развитие цепочек поставок.
- Уметь оценивать положение компании на B2B рынке с точки зрения маркетинга продуктов и технологий, развитие цепочек поставок.
- Быть способным создавать базовую активность в области B2B продаж (коммерческие предложения, простейшие CRM, директ-маркетинга продуктов и технологий, развитие цепочек поставок и т.п.).

2. Планируемые результаты обучения модуля

Таблица 1

Задачи профессиональной деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Информационно-аналитическая	ПСК-1¹: создание организационной структуры по финансовому консультированию	С/02.7 ¹ Основ организационного планирования и управления персоналом Корпоративных документов и нормативных актов Механизмов и системы внутренней и внешней коммуникации и отчетности в организации Основных теорий и	С/02.7 ¹ Устанавливать и поддерживать деловые контакты, связи, отношения, коммуникации с сотрудниками организации и заинтересованными сторонами, формировать общую	С/02.7 ¹ Выполнение требований по созданию организационной структуры по финансовому консультированию.

¹ Профессиональный стандарт «Специалист по финансовому консультированию» утвержден приказом Минтруда от 19.03.2015 г. № 167н (регистрационный номер 439).

		концепций взаимодействия сотрудников в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами Бизнес-процессы в сфере управления персоналом в организации	позицию по вопросу финансового консультирования, финансового планирования Оценивать ресурсы, необходимые для создания организационной структуры по финансовому консультированию в организации Руководить разработкой и разрабатывать документацию и положения об организационной структуре, предоставляющей услуги финансового консультирования клиентам Применять корпоративные документы и процедуры для организации эффективного процесса финансового консультирования Определять систему внутренней и внешней коммуникации и отчетности по процессу финансового	
--	--	---	--	--

			консультирова ния	
--	--	--	----------------------	--

3. Объем модуля

Общая трудоемкость модуля - 66 часов, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 34 часа, в том числе лекции – 10 часов, практические занятия (в том числе выездные практические занятия) – 22/22 часов, самостоятельная работа слушателя - 32 часа, форма промежуточной аттестации – экзамен.

Таблица 2

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		34	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		10	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		22/22	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		32	-
Контактная самостоятельная работа (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	Экзамен	-
	час.	2	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е.)		66	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

№п/п	Наименование тем	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной	Контактная самостоятельная работа, час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной	Контактная самостоятельная работа, час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1.	Формирование	21	9		4	5		12									

	маркетинговой стратегии промышленного предприятия																
2	Продвижение производственного бизнеса	20	10		2	8		10									
3	B2B кооперация в новых условиях	24	14		4	10		10									
	Итого:	66	34		10	22/22		32							ИК, Э	Э/2	ПСК-1

*Э – эссе, ИК – индивидуальные консультации со слушателям

** Э – экзамен

4.2 Содержание модуля

Таблица 4

Содержание модуля по видам занятий

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 1.	Особенности маркетинга индустриальных предприятий в контексте новой индустриализации Рыночные ниши, доступные промышленным предприятиям в новых условиях Философия клиентоцентричности для промышленных предприятий	Связь между клиентскими инсайтами и производственными изменениями: практикум Построение маркетинговой стратегии: основные разделы и этапы
Тема 2.	Построение имиджа индустриального лидера и работа с репутацией Трендовые технологии для привлечения и удержания клиента	Особенности продвижения на рынке высокотехнологичной продукции: как вырасти кратно при ограниченном бюджете Запуск нового промышленного продукта: пошаговая инструкция
Тема 3.	Как выстроить промышленное партнерство на b2b рынке? Торговые представительства как инструмент продвижения промышленной продукции за рубежом Промышленная кооперация в ЕАЭС/ШОС/БРИКС	B2B кооперация на примере отдельной промышленной отрасли: практикум Регистрация бренда для выхода на рынки дружественных стран

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «Маркетинг продуктов и развитие эффективной кооперации» составляет 32 академических часов.

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Название темы	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение
Формирование маркетинговой стратегии промышленного предприятия	Связь между клиентскими инсайтами и производственными изменениями: практикум Построение маркетинговой стратегии: основные разделы и этапы
Продвижение производственного бизнеса	Особенности продвижения на рынке высокотехнологичной продукции: как вырасти кратно при ограниченном бюджете Запуск нового промышленного продукта: пошаговая инструкция
B2B кооперация в новых условиях	B2B кооперация на примере отдельной промышленной отрасли: практикум Регистрация брэнда для выхода на рынки дружественных стран

Текущий контроль в форме эссе по примерным темам:

1. Анализ внешней среды рынка сотовой связи (описание рыночной позиции брэнда, потребителей и основных конкурентных преимуществ);
2. Аудит выбранного брэнда (SWOT анализ; позиционирование; архитектура брэнда; капитал брэнда; управление брендом (ключевые решения, комплекс Маркетинг продуктов и технологий, развитие цепочек поставок).

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Текущий контроль в форме индивидуальных консультаций:

Индивидуальные консультации проводятся преподавателем по всем темам дисциплины по договоренности слушателя с преподавателем и позволяют более глубоко познакомиться слушателю с темами дисциплин, задать дополнительные вопросы, а также готовиться к итоговой аттестации.

Примерные темы индивидуальных консультаций:

1. В портфеле брендов шампуней компании L'Oreal есть бренды профессиональной косметики (Kérastase, L'Oreal Professionnel и др.), которые продаются исключительно через парикмахерские и салоны красоты, а также бренды, ориентированные на массового потребителя (L'Oreal Paris, Garnier и др.). На чем компания может построить предложение ценности для институциональных (b2b) и индивидуальных (b2c) потребителей?
2. Представьте, что Вы являетесь бренд-менеджером компании, производящей одежду для тинейджеров. Какие ассоциации Вы бы стремились сформировать для такого брэнда? Каким образом Ваша компания может развить/расширить идентичность своего брэнда,

используя возможности Интернета? Как Ваша компания может развивать взаимоотношения «брендклиент» с помощью Интернета?

3. ЗАО «Журнал «Эксперт», как и его конкуренты на рынке деловых журналов, стремится усиливать присутствие своего (реального) бренда в Интернет. Какие выгоды должен обеспечить потребителям такой онлайн-журнал? На Ваш взгляд, будет ли это решение влиять на капитал бренда Эксперт? И если да, то каким образом?

Оценочные средства для промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация – экзамен в форме опроса.

Примерные вопросы на экзамен.

1. Какие выгоды предоставляет потребителю бренд в отличие от продукта?
2. Для чего необходима оценка стоимости бренда?
3. В какой товарной категории движение бренда вниз будет сопряжено с наибольшим риском?
4. Какой инструмент коммуникаций в наибольшей степени подходит для создания осведомленности о новом бренде, ориентированного на потребителей с низким уровнем доходов?
5. На чем может быть основана ценность виртуальных брендов для потребителей?
6. Каковы принципы построения бренд-ориентированной компании?
7. Каковы основные типы брендов в зависимости от разновидностей брендируемых объектов?
8. Дом брендов и брендированный дом: в чем различие этих подходов к брендированию, каковы их преимущества и недостатки.
9. Портфель бренда и архитектура бренда: в чем состоит различие этих понятий? Каким образом можно представить структуру портфеля брендов одной компании?
10. Как разрабатывается система идентичности бренда? Как разрабатывается система реализации идентичности бренда?
11. Каковы основные методы изучения и формы презентации бренд-имиджа?
12. Коммуникационный b2b микс
13. Сегментирование и целеполагание
14. Обзор инструментов
15. Тендеры и площадки
16. Звонки vs Прямая рассылка
17. Публичные: выставки, семинары, конференции, журналы
18. Интернет, сайты, блоги продажей в компаниях B2B рынка
19. Цикл продажи, воронка продаж
20. Возражения, классификация, инструменты отработки
21. Сетевое и временное изменение, лояльность и LR-перспектива

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине «Маркетинг продуктов и развитие эффективной кооперации»

Таблица 6

Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Цифр.	Оценка	Знает	Умеет	Владеет
		Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
1-2	Не удовлетворительно			

3	Удовлетворительно	Базовые основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними.	Работать с информационными системами и базами данных по персоналу, системам управления персоналом и организации деятельности структурных подразделений.	Выполнение требований по хранению информации о результатах действия систем стратегического управления персоналом и работы структурных подразделений.
4	Хорошо	Базовые основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними. Бизнес-план и бизнес-процессы организации.	Работать с информационными системами и базами данных по персоналу, системам управления персоналом и организации деятельности структурных подразделений. Применять методы анализа бизнес-процессов организации.	Анализ процессов документооборота, локальных документов по вопросам управления персоналом, бизнес-процессов организации, удовлетворенности персонала
5	Отлично	Базовые основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними. Бизнес-план и бизнес-процессы организации. Организационное проектирование.	Работать с информационными системами и базами данных по персоналу, системам управления персоналом и организации деятельности структурных подразделений. Применять методы анализа бизнес-процессов организации. Соблюдать нормы этики делового общения	Выполнение требований по хранению информации о результатах действия систем стратегического управления персоналом и работы структурных подразделений. Анализ процессов документооборота, локальных документов по вопросам управления персоналом, бизнес-процессов организации, удовлетворенности персонала.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение модуля

7.1. Нормативно-правовые документы

1. Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей» (ред. от 05.12.2022).
2. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 № 395-1, редакция от 26.07.2019 № 249-ФЗ (ред. от 28.12.2024 (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.02.2025)).
3. Постановление Правительства Российской Федерации от 14.02.2024 № 162 «О Межведомственной координационной комиссии по реализации Стратегии повышения финансовой грамотности и формирования финансовой культуры до 2030 года».

4. «Бюджетный кодекс Российской Федерации» от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 26.12.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2025).

7.2. Основная литература

1. Трайндл Арндт Мастерство ритейл-брендинга [Электронный ресурс]/ Трайндл Арндт – Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2019.– 160 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82711.html>.– ЭБС «IPRbooks»
2. Вайл Питер Цифровая трансформация бизнеса: Изменение бизнес-модели для организации нового поколения [Электронный ресурс]/ Вайл Питер, Ворнер Стефани – Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2019.– 264 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82656.html>
3. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, Маркетинг продуктов и технологий, развитие цепочек поставок, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). – ISBN 978-5-16-006649-3. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
4. Конверсия понятных и непонятных инструкций в опросах вовлеченности // электронный журнал «Директор по персоналу» №6, июнь 2019. Режим доступа: https://www.hr-director.ru/files/6.19/Konversiya_ponyatnyh_i_neponyatnyh_instrukciy_v_oprosah_vovlechennosti.docx
5. Шохнех А.В. Стратегическое управление и бизнес-анализ: учебное пособие / Шохнех А.В. – Волгоград: Волгоградский государственный социально-педагогический университет, «Перемена», 2023. – 239 с. – ISBN 978-5-9935-0447-6. – Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/129114.html>
6. Data Science на службе бизнеса. Книга об интеллектуальном анализе данных / Д.М. Назаров [и др.]. – Москва, Алматы: Ай Пи Ар Медиа, EDP Hub (Идипи Хаб), 2023. – 330 с. – ISBN 978-5-4497-2195-2, 978-601-81002-6-0. – Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/130919.html>
7. Ковалев, Д. В. Цифровая экономика: учебник / Д. В. Ковалев, Е. В. Маслюкова, А. Ю. Никитаева. – Ростов-на-Дону: ЮФУ, 2022. – 190 с. – ISBN 978-5-9275-3988-8. – Текст : электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/271178> (дата обращения: 30.06.2023). – Режим доступа: для авториз. пользователей.
8. Сергеев, Л. И. Цифровая экономика: учебник для вузов / Л. И. Сергеев, Д. Л. Сергеев, А. Л. Юданова; под редакцией Л. И. Сергеева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 437 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15797-0. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/543648>.
9. Реброва, Н.П. Маркетинг: учебник и практикум для вузов / Н.П. Реброва. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 277 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-03466-0. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/560155>.

7.3. Дополнительная литература

1. Курс MBA по стратегическому менеджменту [Электронный ресурс]/ Айзенштат Расселл [и др.].– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Бизнес Букс, 2019.– 587 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82702.html>.– ЭБС «IPRbooks»

2. Шарков Ф.И. Интегрированные коммуникации: реклама, публичных отношений, брендинг [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Шарков Ф.И.– Электрон. текстовые данные.– Москва: Дашков и К, 2018.– 324 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru>
3. Котлер Филип Маркетинг продуктов и технологий, развитие цепочек поставок от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер [Электронный ресурс]/ Котлер Филип– Электрон. текстовые данные.– М.: Альпина Паблишер, 2019.– 216 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82710.html>.– ЭБС «IPRbooks»
4. Захарова И.В. Маркетинг продуктов и технологий, развитие цепочек поставок [Электронный ресурс]: учебное пособие для СПО/ Захарова И.В.– Электрон. текстовые данные.– Саратов: Профобразование, Ай Пи Ар Медиа, 2019.– 152 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/86471.html>.– ЭБС «IPRbooks»

7.4. Интернет-ресурсы

1. <http://www.marketing.rbc.ru> - Портал компании РосБизнесКонсалтинг, включает результаты Маркетинг продуктов и технологий, развитие цепочек поставочных исследований товарных рынков и рынков услуг, регионов, в помощь маркетологу – бесплатные шаблоны для проведения исследований, новости
2. <http://www.4p.ru> - Электронный журнал по Маркетинг продуктов и технологий, развитие цепочек поставочку, включает статьи по вопросам теории и практики Маркетинг продуктов и технологий, развитие цепочек поставочка, готовые Маркетинг продуктов и технологий, развитие цепочек поставочковые исследования рынков товаров и услуг и др.

7.5. Справочные системы

1. <http://www.garant.ru> - Гарант
2. <https://www.consultant.ru/> - Консультант

7.6. Иные источники

1. Журналы «Маркетинг продуктов и технологий, развитие цепочек поставок и Маркетинг продуктов и технологий, развитие цепочек поставочковые исследования»
2. «Маркетинг продуктов и технологий, развитие цепочек поставочковые исследования в России и за рубежом»
3. «Практический Маркетинг продуктов и технологий, развитие цепочек поставок»
4. «Управление продажами»
5. «Управление каналами дистрибуции»
6. «Sales business/ продажи».

8. Материально-техническое и программное обеспечение модуля

Для обеспечения обучения слушателей по дисциплине «Маркетинг продуктов и развитие эффективной кооперации» и проведения промежуточной аттестации Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещениями для проведения семинарских и практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотеку, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет.

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплине: стандартный пакет Windows (лицензионные программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook, Power Point)).

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Факультет международных отношений и бизнеса, Институт управления

УТВЕРЖДЕНА
ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Финансовое управление производством и корпоративные инновации»

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)**

«Индустриальное лидерство»

Москва, 2025

Содержание

1. Цель и задачи дисциплины	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины	4
3. Объем дисциплины	5
4. Структура и содержание дисциплины	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	7
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей дисциплины	7
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине	9
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	11
7.1. Нормативно - правовые документы	11
7.2. Основная литература	11
7.3. Дополнительная литература	12
7.4. Интернет-ресурсы	12
7.5. Справочные системы	13
7.6. Иные источники	13
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины	13

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины «Финансовое управление производством и корпоративные инновации» является формирование системных знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения профессиональной деятельности в сфере финансового менеджмента в условиях современной бизнес-среды.

Задачами дисциплины является:

- Формирование целостного представления о современных стандартах, методах и моделях финансового менеджмента.
- Формирование осознанного отношения к управлению финансами на основе понимания специфики цифровой трансформации бизнеса.
- Формирование базовых аналитических умений, необходимых для эффективной профессиональной деятельности слушателей в сфере финансового менеджмента.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1

Задачи профессиональной деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Информационно-аналитическая	ПСК-2 ¹ : развитие организационной структуры по финансовому консультированию	С/02.7 ¹ Полномочий и обязательств сотрудников организации по реализации плана и внедрению процесса финансового консультирования Распределение ролей и ответственности в работе подразделения по финансовому консультированию Основных подходов к	С/02.7 ¹ Организовывать командное взаимодействие для решения поставленных задач Определять основные показатели эффективности и руководителей подразделений в части ответственности за качество услуг финансовых консультантов Определять	С/02.7 ¹ Анализ развития организационной структуры по финансовому консультированию

¹ Профессиональный стандарт «Специалист по финансовому консультированию» утвержден приказом Минтруда от 19.03.2015 г. № 167н (регистрационный номер 439).

		осуществлени ю организацион ных изменений Роли и места управления персоналом в общеорганиза ционном управлении и его связь со стратегически ми задачами организации	потребности в обучении персонала вопросам финансового консультиров ания, финансового планирования	
--	--	---	---	--

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины - 68 часов, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 32 часов, в том числе лекции – 12 часов, практические занятия (в том числе выездные практические занятия) – 18/18 часов, самостоятельная работа слушателя - 36 часов, форма промежуточной аттестации – экзамен.

Таблица 2

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) экзаменных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) экзаменных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		32	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		12	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		18/18	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		36	-
Контактная самостоятельная работа (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	Экзамен	-
	час.	2	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		68	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

№п/п	Наименование тем	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе				Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной	Контактная самостоятельная работа, час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной	Контактная самостоятельная работа, час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1.	Финансовая стратегия промышленного предприятия	22	12		4	8		10									
2	Финансовые инструменты нового времени	20	10		4	6		12									
3	Корпоративные инновации и инвестиции и в новые проекты	21	9		4	5		12									
	Итого:	68	32		12	18/18		36							ИЗ, ИК	Э/2	ПСК-2

*ИЗ – индивидуальные задания, ИК – индивидуальные консультации со слушателями

** Э – экзамен

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины по видам занятий

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 1. Финансовая стратегия промышленного предприятия	Финансы промышленного предприятия -основные вызовы сегодняшнего дня Постановка эффективного финансового менеджмента на предприятии Управленческая отчетность, бюджетирование и финансовое планирование Факторы повышения доходности компании	Работа с инвестором: как правильно «упаковать» промышленный продукт Как трактовать ключевые финансовые показатели компании?
Тема 2. Финансовые инструменты нового времени	Инструменты финансирования проектов технологического лидерства Расчеты в валютах. Возможности работы с зарубежными партнерами Ключевые инструменты для оптимизации работы финансовых подразделений (сервисы автоматизации, учетные системы, сервисы финансовой аналитики и так далее)	Цифровые финансовые инструменты для промышленных предприятий Управление рисками при построении финансовой стратегии предприятия Лизинг как эффективный финансовый инструмент
Тема 3. Корпоративные инновации и инвестиции в новые проекты	Экономический анализ инвестиционных проектов Инновационное предпринимательство как элемент стратегии предприятия	Практикум: как проверить эффективность инвестиций предприятия Подготовка бизнес-плана инвестиционного проекта

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «**Финансовое управление производством и корпоративные инновации**» составляет 36 академических часов.

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Название темы	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение
Тема 1. Финансовая стратегия промышленного предприятия	Работа с инвестором: как правильно «упаковать» промышленный продукт Как трактовать ключевые финансовые показатели компании?
Тема 2. Финансовые инструменты нового времени	Цифровые финансовые инструменты для промышленных предприятий Управление рисками при построении финансовой стратегии предприятия Лизинг как эффективный финансовый инструмент
Тема 3. Корпоративные инновации и инвестиции в новые проекты	Практикум: как проверить эффективность инвестиций предприятия Подготовка бизнес-плана инвестиционного проекта

Текущий контроль в форме индивидуальных заданий по выполнению самостоятельной работы по примерным темам:

1. История развития финансового менеджмента в России и за рубежом.
2. Модели прогнозирования возможного банкротства предприятия.
3. Проблемы организации финансового менеджмента на российских предприятиях в современных условиях хозяйствования.
4. Проблемы традиционного финансового рынка
5. Различия в финансовой структуре капитала в зависимости от сферы деятельности предприятия.
6. Риск–менеджмент на российском предприятии – основные направления развития.
7. Сравнение российских и международных форм отчетности, возможность использования нормативных финансовых показателей в российских условиях.
8. Становление российского финансового рынка, возможность применения существующих моделей к оценке доходности и риска финансовых инструментов.
9. Существующие способы оценки стоимости компании, целесообразность их применения в российских условиях.
10. Факторинг, форфейтинг, учет векселей.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

6.1. Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Текущий контроль в форме индивидуальных консультаций:

Индивидуальные консультации проводятся преподавателем по всем темам дисциплины по договоренности слушателя с преподавателем и позволяют более глубоко познакомиться слушателю с темами дисциплин, задать дополнительные вопросы, а также готовиться к итоговой аттестации.

Примерные темы индивидуальных консультаций:

1. Глобальные вызовы цифровой экономики
2. Современное управления финансами организации и основные финансовые показатели
3. Финансовая отчетность и управленческий учет в цифровом мире
4. Инструменты для оценки инвестиции
5. FinTech: большие данные, блокчейн и другие цифровые технологии.
6. ИКТ (информационно-компьютерные технологии)
7. Краудфандинг
8. Интеграция с криптовалютами
9. Трансформация транзакций
10. Введение новых сервисов
11. Мобильный банкинг
12. Финансовый маркетплейс
13. Цифровой банк
14. Многоплатформенность
15. Искусственный интеллект в области финансовых технологий.

6.2. Оценочные средства для промежуточной аттестации

Экзамен проводится в форме индивидуальной аттестационной работы.

ПРИМЕРНОЕ ЗАДАНИЕ

Проведите расчет и анализ ключевых финансовых показателей компании, которая соответствует следующим критериям:

- компания работает в той же отрасли, что и ваша организация
- компания является публичной (есть котировки акций на бирже)
- доступна отчетность компании за последние 3 полных года.

Для проведения анализа вам необходимо:

1. Перегруппировать данные трех форм отчетности, чтобы получить формат, удобный для анализа и построения прогнозов.
2. Определить величину прибыли EBITDA через отчет о прибыли и убытках и через поток денежных средств.
3. Провести анализ операционных и капитальных затрат. Оценить удельные прямые операционные расходы. Какой из трех сценариев работы по повышению маржинальности следует применять выбранной вами компании?
4. Сделать анализ потоков денежных средств по данным за три года:
 - a. Соотношение знаков по видам деятельности – на какой стадии находится компания?
 - b. Структура операционного потока денежных средств косвенным методом – выполняется ли условие стабильного роста?
 - c. Структура инвестиционного и финансового потока денежных средств
 - d. Оценить изменение чистого потока денежных средств за 3 года
5. Определить величину и изменение чистого рабочего капитала (WC)

Структура работы

- Титульный лист с указанием учебного заведения, названия программы, названия курса, ФИО слушателя, количество слов, год
- Содержание
- Executive Summary (резюме)
- Вступление
- Основная часть (анализ, ответы на вопросы)

- Заключение и выводы
- Список литературы
- Приложения

РАНХиГС следует строгим академическим правилам в отношении плагиата. Не допускается заимствование текста других авторов, без указания первоисточника! Количество заимствованного текста (цитирования) в аттестационной работе не должно превышать 20 процентов.

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине «Финансовое управление производством и корпоративные инновации»

Таблица 6

Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Цифр.	Оценка	Знает	Умеет	Владеет
0-39%	Не удовлетворительно	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
40-59%	Удовлетворительно (начальный репродуктивный уровень раскрытия темы)	Принципы и основные положения теории решения нестандартных задач, законы эволюции сложных систем, принципы функционального моделирования технических систем и типовые методы их совершенствования.	Решать задачи повышения эффективности процессов организационной и технологической модернизации производства в промышленной организации с использованием современных информационных систем, позволяющих управлять жизненным циклом продукции.	Руководство разработкой стратегических и тактических мероприятий по реконструкции и модернизации организации, предотвращению вредного воздействия производства на окружающую среду, бережному использованию природных ресурсов, созданию безопасных условий труда и повышению технической культуры производства в соответствии с утвержденными бизнес-планами промышленной организации на долгосрочную и среднесрочную перспективу.
60-79%	Хорошо (аналитический уровень раскрытия темы)	Классификацию и основные методы моделирования бизнес-процессов в интегрированных научно-производственных структурах.	Использовать современные принципы и системы менеджмента качества, уметь организовывать и внедрять их на наукоемких производствах.	Организация работы по улучшению ассортимента и качества, совершенствованию и обновлению выпускаемой продукции, выполняемых работ (услуг), техники и технологии, по проектированию и внедрению в производство высокопроизводительного оборудования, разработке нормативов трудоемкости изделий и норм расхода материалов на их изготовление, последовательному осуществлению режима экономии и сокращению издержек.
80-100%	Отлично (глубокий системный уровень раскрытия темы)	Полномочия и обязательства сотрудников организации по реализации плана и внедрению процесса финансового консультирования Распределение ролей и ответственности в работе подразделения по финансовому	Организовывать командное взаимодействие для решения поставленных задач Определять основные показатели эффективности руководителей подразделений в части	Анализ развития организационной структуры по финансовому консультированию. Анализ процессов документооборота, локальных документов по вопросам управления персоналом, бизнес-процессов организации, удовлетворенности персонала

		консультированию Основные подходы к осуществлению организационных изменений Роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации. Бизнес-плана и бизнес-процессов организации. Организационного проектирования.	ответственности за качество услуг финансовых консультантов Определять потребности в обучении персонала вопросам финансового консультирования, финансового планирования. Применять методы анализа бизнес-процессов организации.	
--	--	--	---	--

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативно - правовые документы

1. Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» от 02.12.1990 № 395-1, редакция от 26.07.2019 № 249-ФЗ (ред. от 28.12.2024 (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.02.2025)).
2. Федеральный закон "О валютном регулировании и валютном контроле" от 10.12.2003 № 173-ФЗ, редакция от 26.07.2019 № 246-ФЗ.
3. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 13.06.2023, с изм. от 27.06.2023, с изм. от 06.04.2024).
4. Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей» (ред. от 05.12.2022).
5. «Бюджетный кодекс Российской Федерации» от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 26.12.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2025).

7.2. Основная литература

1. Бланк Стив Стартап: Настольная книга основателя [Электронный ресурс]/ Бланк Стив, Дорф Боб– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2019.– 623 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82518.html>
2. – ЭБС «IPRbooks»
3. Кандрашина Е.А. Финансовое управление производством и корпоративные инновации [Электронный ресурс]: учебник/ Кандрашина Е.А.– Электрон. текстовые данные.– Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019.– 200 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/79827.html>.– ЭБС «IPRbooks»
4. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н. - М.:Альпина Паблишер, 2016. - 201 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1002538>
5. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 301 с. – (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1067540> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
6. Лимитовский, М.А. Корпоративный Финансовое управление производством и корпоративные инновации: учебно-практическое пособие / М. А. Лимитовский,

В. П. Паламарчук, Е. Н. Лобанова; ответственный редактор Е. Н. Лобанова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 990 с. – (Авторский учебник). – ISBN 978-5-9916-3693-3. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/488229>

7. Гаврилов, Л.П. Инновационные технологии в коммерции и бизнесе: учебник для вузов / Л. П. Гаврилов. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 372 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15960-8. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/510351>

8. Малюк, В.И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 361 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-03338-0. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/536574>.

9. Турчаева, И.Н. Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски: учебник и практикум для вузов / И.Н. Турчаева, Я.Ю. Таенчук. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 157 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-20066-9. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/557523>.

7.3. Дополнительная литература

1. Бланк С., Дорф Б. Стартап: настольная книга основателя. 4-е издание. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 616 с.
2. Брусов П.Н. Современные корпоративные финансы и инвестиции. Монография. – М.: КноРус, 2018
3. Володин В.В., Огай О.А., Нефедов Ю.В. Операционный менеджмент: Учебное пособие – 2-е издание. – М.: Маркет ДС, 2010. – 168 с.
4. Доброва К.Б. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / К.Б. Доброва. – М.: Элит, 2013.
5. Иванова С. Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. – М.: Альпина Паблишер, 2017
6. Кешелава А.В. (ред.) Введение в «Цифровую» экономику. Научно-популярное издание. М. Сretenский клуб им. С.П. Курдюмова, 2017
7. Ким Ч., Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как создать свободную рыночную нишу и перестать бояться конкурентов. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2004. – 304 с.
8. Кови Стивен Р. Лидерство, основанное на принципах. – М.: Альпина Паблишер, 2016
9. Кондратьев В.В. Управление архитектурой предприятия: Учебное пособие – М.: Инфра – М, 2018
10. Лареш Ж-К. Эффект импульса. Как выжить в «голубом океане». – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009. – 352 с.
11. Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак – М.: Юрайт, 2017
12. Организационный дизайн. Решения для корпораций, компаний, предприятий: Мультимедийное учебное пособие / Под ред. В.В. Кондратьев. – М.: Инфра – М, 2018
13. Рис. Э. Бизнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 253 с.
14. Рубцов Б.Б. Современные финансовые рынки. – М.: Прометей, 2018

15. Шей Т. Доставляя счастье. От нуля до миллиарда. История создания выдающейся компании из первых рук. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 304 с.

7.4. Интернет-ресурсы

1. www.cfin.ru – Корпоративный менеджмент
2. www.directorinfo.ru – Журнал "Директор Инфо"
3. www.dis.ru/fm/ – Журнал "Финансовое управление производством и корпоративные инновации"
4. www.fas.gov.ru – Федеральная антимонопольная служба
5. www.fd.ru – Журнал "Финансовый директор"
6. www.finam.ru – Финансовая информация
7. www.minfin.ru – Министерство финансов РФ

7.5. Справочные системы

1. <http://www.garant.ru>
2. <http://www.consultant.ru>

7.6. Иные источники

1. Журнал «Корпоративные финансы»
2. Журнал «Финансовое управление производством и корпоративные инновации»

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения слушателей по дисциплине **«Финансовое управление производством и корпоративные инновации»** и проведения промежуточной аттестации Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещениями для проведения семинарских и практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотеку, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет.

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (лицензионные программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook, Power Point)).

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Факультет международных отношений и бизнеса, Институт управления

УТВЕРЖДЕНА
ученым советом Института управления
(в составе ДПП)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Лидеры, их команды и эффективные коммуникации»

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)**

«Индустриальное лидерство»

Москва, 2025

Содержание

	стр
1. Цель и задачи дисциплины	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины	4
3. Объем дисциплины	5
4. Структура и содержание дисциплины	6
4.1. Структура дисциплины	6
4.2. Содержание дисциплины	7
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей дисциплины	8
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине	10
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины)	12
7.1. Нормативно - правовые документы	12
7.2. Основная литература	12
7.3. Дополнительная литература	13
7.4. Интернет-ресурсы	13
7.5. Справочные системы	13
7.6. Иные источники	13
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины	13

1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины «Лидеры, их команды и эффективные коммуникации» является формирование системных знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения профессиональной деятельности в сфере управления человеческими ресурсами в современных условиях ведения бизнеса.

Задачами дисциплины является:

- Формирование целостного представления о современных моделях и методах организационного дизайна, и подходах к управлению человеческими ресурсами.
- Формирование осознанного отношения к разработке организационного дизайна и управлению людьми в организации в условиях цифровой трансформации бизнеса.
- Формирование базовых аналитических умений, необходимых для эффективной профессиональной деятельности слушателей в сфере управления человеческими ресурсами.

2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1

Общепрофессиональные компетенции (ОПК)			
Код и наименование компетенции	Знания	Умения	Практический опыт
ОПК-1¹: способность решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	Бизнес-плана и бизнес-процессов организации. Организационного проектирования.	Применять методы анализа бизнес-процессов организации.	Внедрение и поддержание корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала. Анализ эффективности мероприятий по развитию персонала, подготовка предложений по развитию.
ОПК-4²: способность руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные	Задач и алгоритмов реализации каждого процесса управления персоналом: подбор и найм персонала	Руководить проектной и процессной деятельностью организации использованием современных управлений, лидерских коммуникативных навыков	Выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций.

¹ Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (утв. Приказом Минобрнауки от 12.08.2020 № 952).

² Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (утв. Приказом Минобрнауки от 12.08.2020 № 952).

возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций			
--	--	--	--

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины - 66 часов, количество аудиторных часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 30 часов, в том числе лекции – 12 часов, практические занятия (в том числе выездные практические занятия) – 16/16 часов, самостоятельная работа слушателя - 36 часа, форма промежуточной аттестации – экзамен.

Таблица 2

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) экзаменных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) экзаменных единиц (з.е.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		30	-
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		12	-
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		16/16	-
Самостоятельная работа слушателя (СР)		36	-
Контактная самостоятельная работа (КСР)		-	-
Промежуточная аттестация	форма	Экзамен	-
	час.	2	
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		66	-

4. Структура и содержание дисциплины

4.1 Структура дисциплины

Таблица 3

№п/п	Наименование тем	Общая трудоемкость,	Контактная работа, час.			Самостоятельная работа, час.	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.			Самостоятельная работа, час.	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Код компетенции
			В	С	В том числе		В	С	В том числе				

					Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной	Контактная самостоятельная работа, час				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной	Контактная самостоятельная работа, час				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1.	Конкуренция за кадры: управление рынком труда	20	10		4	6		10									ОПК-4
2	Коллектив как интеллектуальное ядро предприятия	22	10		4	6		12									ОПК-1
3	Персональное лидерство: точка баланса	24	10		4	4		14									ОПК-1
	Итого:	66	30		12	16/16		36							ИЗ, ИК	Э/2	ОПК-1; ОПК-4

*ИЗ – индивидуальные задания, ИК – индивидуальные консультации со слушателями

** Э – экзамен

4.2 Содержание дисциплины

Таблица 4

Содержание дисциплины по видам занятий

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
Тема 1. Конкуренция за кадры: управление рынком труда	Трансформация рынка труда: тренды и особенности найма сотрудников для производственных предприятий Найм иностранной рабочей силы: юридические аспекты и особенности Эффективные механизмы привлечения и удержания рабочей силы Подготовка кадров в контуре	Компенсации, льготы и компенсации: обзор Системы мотивации и вовлеченности сотрудников: как трансформировать команду под новые задачи?

Номер темы	Содержание темы	
	Темы лекций	Темы практических (семинарских) занятий
	предприятия: форматы и практические аспекты	
Тема 2. Коллектив как интеллектуальное ядро предприятия	Управление коллективом и командой: в чем разница подходов и навыков? Энергия команды и навыки руководителей, необходимые для управления на производственном предприятии Корпоративная культура как фактор устойчивости промышленного предприятия	Как определить и измерить эффективность производственного коллектива? Психологическая безопасность в коллективе: практикум
Тема 3. Персональное лидерство: точка баланса	Ресурсное состояние руководителя как фактор эффективного управления командой Каким должен быть руководитель для достижения целей и задачи производственного коллектива в новых условиях?	Искусственный интеллект в решении кадровых задач: кейс компаний Управление талантами в компании: различные подходы

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине

Трудоемкость самостоятельной работы слушателей по дисциплине «**Лидеры, их команды и эффективные коммуникации**» составляет 36 академических часов.

Таблица 5

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Название темы	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение
Тема 1. Конкуренция за кадры: управление рынком труда	Компенсации, льготы и компенсации: обзор Системы мотивации и вовлеченности сотрудников: как трансформировать команду под новые задачи?
Тема 2. Коллектив как интеллектуальное ядро предприятия	Как определить и измерить эффективность производственного коллектива? Психологическая безопасность в коллективе: практикум

Тема 3. Персональное лидерство: точка баланса	Искусственный интеллект в решении кадровых задач: кейс компаний Управление талантами в компании: различные подходы
---	---

Текущий контроль в форме индивидуальных заданий по выполнению самостоятельной работы по примерным темам:

1. Актуальные тенденции в сфере подбора и привлечения персонала. Где мир и где Россия?
2. Глобализация, изменение потребительского поведения, переход к сетевой цифровой экономике: скорость и мобильность, диджитализация, тренды современности, Формирование и развитие Digital-стратегии, интегрированной с бизнес и HR. Конкурентоспособность путем трансформации бизнеса от традиционной к технологичной компании. Бенчмаркинг, предпосылки HR-Digital: изменения потребительского поведения, бизнес-ориентированный HR, философия агильности, свобода: переход на виртуальные рабочие места и гибкая занятость.
3. Гроузхакинг. Основные принципы роста бизнеса
4. Демографическая яма. Особенности нового поколения – как компании добиться эффективности в таких условиях?
5. Меры по стимулированию развития инжиниринга в России.
6. Мотивация молодежи для работы на современных производственных предприятиях.
7. Национальная система компетенций и ее взаимосвязь с реальными потребностями организаций.
8. Основные мировые и национальные тренды в повышении эффективности бизнеса.
9. Рекрутмент в эпоху цифровых технологий. Мифы, реалии, прогнозы.
10. Стратегическое планирование программ обучения - как добиться от бизнеса реальных векторов развития.
11. Управление талантами и кадровый резерв. Как это работает?
12. Цифровая культура: слияние технологий, средств массовой информации и традиционных форм взаимодействия людей друг с другом, формирование новых коммуникационных режимов.
13. Что эффективнее: передать часть функций и процессов на аутсорсинг или все делать своими руками?

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

6.1. Оценочные средства текущего контроля успеваемости

Текущий контроль в форме индивидуальных консультаций:

Индивидуальные консультации проводятся преподавателем по всем темам дисциплины по договоренности слушателя с преподавателем и позволяют более глубоко познакомиться слушателю с темами дисциплины, задать дополнительные вопросы, а также подготовиться к итоговой аттестации.

Примерные темы индивидуальных консультаций:

1. Storytelling.
2. Бережливое производство в цифровом бизнесе.
3. Бизнес-модели инжиниринга производств.
4. Иерархия и баланс процессов реализации инновационного проекта
5. Комплексный анализ эффективности организационного дизайна.

6. Международные тенденции в области управления персоналом
7. Навыки презентации.
8. Общие принципы организационного дизайна. Современная теория и практика стратегического организационного дизайна.
9. Организационные структуры и процессы в цифровом бизнесе.
10. Особенности российского рынка инжиниринга
11. Особенности цифровизации в работе с персоналом.
12. Публичные выступления и ораторское искусство.
13. Реинжиниринг бизнес-процессов в условиях дигитализации. Уровни зрелости используемых технологий.
14. Системное мышление.
15. Современные виды и технологии инжиниринга.
16. Способы развития креативности.
17. Управление человеческими ресурсами при реализации инновационного проекта. Управление человеческим капиталом: стратегия перемен.
18. Цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами.

6.2. Оценочные средства для промежуточной аттестации

Экзамен проводится в форме контрольной работы.

Примерные темы контрольных работ:

1. Новый формат организации и управление человеческим капиталом
2. Цифровые решения для управления человеческими ресурсами организации
3. Инжиниринг бизнес-процессов в условиях цифровой трансформации
4. Дизайн систем управления и организационной архитектуры.
5. Социальная ответственность организаций перед обществом - ключевой фактор развития бизнеса
6. Цифровые рабочие места и обучение сотрудников к работе в новых условиях
7. Основные принципы роста бизнеса

Требования к написанию контрольной работы:

Цель: проверка приращения профессиональных компетенций, сформированных определённым модулем программы.

Задания: должны соответствовать содержанию рабочей программы образовательного модуля.

Структура работы

- Титульный лист с указанием учебного заведения, названия программы, названия курса, ФИО слушателя, количество слов, год
- Содержание
- Executive Summary (резюме), краткое содержание работы
- Вступление: представление компании, анализ внешних и внутренних факторов, релевантных в контексте работы
- Основная часть: операционная проблема и ее анализ
- Предложенное решение, реалистичный план внедрения
- Критический анализ предложения и плана внедрения, включая: альтернативные решения, их сильные стороны, потенциальные барьеры для внедрения.
- Список литературы
- Приложения, включая необходимые вычисления, материалы компании и т.д.

Оформление работы в соответствии с требованиями академического Гарвардского стиля <http://publishing-vak.ru/bibliography-international.htm>

РАНХиГС следует строгим академическим правилам в отношении плагиата. Не допускается заимствование текста других авторов, без указания первоисточника!

Оценивание слушателя на экзамене по дисциплине «Лидеры, их команды и эффективные коммуникации»

Таблица 6

Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Цифр.	Оценка	Знает	Умеет	Владеет
1-2	Не зачтено	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
3-5	Зачтено	Базовые идеи, подходы, методы и результаты прикладной статистики, экспертных оценок, теории принятия решений и экономико-математического моделирования. Методы оценки работы структурных подразделений, результатов труда персонала. Цели, стратегию и кадровую политику организации.	Разрабатывать методы и модели создания системы управления процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей промышленной организации. Разрабатывать стратегии и политики в управлении персоналом. Создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц.	Обеспечение организации квалифицированными кадрами, рациональное использование и развитие их профессиональных знаний и опыта, создание безопасных и благоприятных для жизни и здоровья условий труда, соблюдение требований законодательства об охране окружающей среды. Разработка корпоративной политики, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Нормативно-правовые документы

1. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 13.06.2023, с изм. от 27.06.2023, с изм. от 06.04.2024).
2. Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей» (ред. от 05.12.2022).
3. «Бюджетный кодекс Российской Федерации» от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 26.12.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2025).

7.2.Основная литература

1. Вайсс Антонио. 101 идея для роста вашего бизнеса: Результаты новейших исследований эффективности людей и организаций [Электронный ресурс]/ Вайсс Антонио – Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2019.– 400 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82969.html>.– ЭБС «IPRbooks»
2. Демура Н.А. Операционный и производственный менеджмент: учебное пособие [Электронный ресурс]: практикум/ Демура Н.А., Выборнова В.В.– Электрон. текстовые данные.– Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, ЭБС АСВ, 2018.– 93 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/92273.html>
3. Дипак Лал. Непреднамеренные последствия. Влияние обеспеченности факторами производства, культуры и политики на долгосрочные экономические результаты [Электронный ресурс]/ Дипак Лал – Электрон. текстовые данные. – Москва, Челябинск: Социум, 2020. – 338 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/96427.html>.– ЭБС «IPRbooks»
4. Маурер Роберт Шаг за шагом к достижению цели: Метод кайдзен [Электронный ресурс]/ Маурер Роберт– Электрон. текстовые данные.– Москва: Альпина Паблишер, 2019.– 192 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82402.html>.– ЭБС «IPRbooks»
5. Как разработать эффективную систему оплаты труда: Примеры из практики российских компаний: Учебное пособие / Ветлужских Е.Н. - М.:Альпина Паблишер, 2016. - 201 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1002538>
6. Конверсия понятных и непонятных инструкций в опросах вовлеченности // электронный журнал «Директор по персоналу» №6, июнь 2019. Режим доступа: https://www.hr-director.ru/files/6.19/Konversiya_ponyatnyh_i_neponyatnyh_instrukciy_v_oprosah_vovlechennosti.docx
7. Гапоненко, А. Л. Теория управления: учебник и практикум для вузов / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 311 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-16230-1. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/530648>
8. Коргова, М. А. Менеджмент организации: учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 197 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-10829-3. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/516231>
9. Инновационный менеджмент: учебник и практикум для вузов / В. А. Антонец [и др.]; под редакцией В. А. Антонца, Б. И. Бедного. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 303 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-00934-7. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/537057>.
10. Поляков, Н. А. Управление инновационными проектами: учебник и практикум для вузов / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 384 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15534-1. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/536478>.
11. Турчаева, И.Н. Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски: учебник и практикум для вузов / И.Н. Турчаева, Я.Ю. Таенчук. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 157 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-20066-9. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/557523>.
12. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами: учебник для вузов / под общей редакцией А. П. Панфиловой, Л. С. Киселевой. – Москва: Издательство

Юрайт, 2025. – 313 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14222-8. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/567541>.

7.3. Дополнительная литература

1. Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак – М.: Юрайт, 2017
2. Масааки Имаи, Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний – М.: Альпина Паблишер, 2014, 274 стр.
3. Организационный дизайн. Решения для корпораций, компаний, предприятий: Мультимедийное учебное пособие /Под ред. В.В. Кондратьев. – М.: Инфра – М, 2018
4. Рассел Джесси, Бережливое производство – VSD, 2012, 170 стр.
5. Синго Сигео. Изучение производственной системы Тойоты с точки зрения организации производства – ИКСИ, 2015, 428стр.
6. Тайити Оно. Производственная система Тойоты. Уходя от массового производства/ Пер. с англ. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2013г., 208 стр.
7. Трачук А.В. Операционный менеджмент. – М.: Кнорус, 2017

7.4. Интернет-ресурсы

1. Harvard Business Review – Россия – <http://hbr-russia.ru>
2. Российский журнал менеджмента – <http://www.rjm.ru>
3. Вестник СПбГУ. Серия «Менеджмент» – <http://www.vestnik management.sp bu.ru>
4. Менеджмент в России и за рубежом – <http://www.mevriz.ru>
5. Проблемы теории и практики управления – <http://www.uptp.ru>
6. Управление персоналом – <http://www.top-personal.ru>

7.5. Справочные системы

1. <http://www.garant.ru>
2. <http://www.consultant.ru>

7.6. Иные источники

1. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»
2. Журнал «Проблемы теории и практики управления»

8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Для обеспечения обучения слушателей по дисциплине «**Лидеры, их команды и эффективные коммуникации**», проведения промежуточной аттестации Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещениями для проведения семинарских и практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотеку, имеющую рабочие места для слушателей, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет.

Требования к программному обеспечению при прохождении учебной дисциплины: стандартный пакет Windows (лицензионные программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook, Power Point)).