

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

---

Институт государственной службы и управления

УТВЕРЖДАЮ  
Директор ИГСУ РАНХиГС  
Р.Н. Корчагин

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
повышения квалификации**

Стратегия и операционное управление: курс для руководителей

Москва, 2026

**Разработчик**  
Директор проекта  
Центра инновационных  
образовательных технологий  
Института государственной службы и  
управления РАНХиГС

  
(подпись)

**Д.С. Ясникова**  
(И.О.Фамилия)

**Руководитель программы**  
Заместитель директора  
Института государственной службы и  
управления РАНХиГС

  
(подпись)

**В.В. Шоптенко**  
(И.О.Фамилия)

Программа повышения квалификации рассмотрена на заседании ученого совета Института государственной службы и управления и рекомендована к реализации, протокол № 6 от «26» января 2026 г.

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации  
Институт государственной службы и управления

**ВЫПИСКА ИЗ ПРОТОКОЛА**  
заседания ученого совета

от «26» января 2026 г.

№ 6

Москва/2026

По пункту 2 повестки дня

Председатель – Корчагин Руслан Николаевич

Ученый секретарь – Литвинцева Елена Ананьевна

Повестка дня:

1. Об утверждении дополнительных профессиональных программ, начало реализации которых запланировано в 2025-2026 учебном году.

**СЛУШАЛИ:** Быстрякова Александра Яковлевича, заместителя директора ИГСУ. На обсуждение представлены дополнительные профессиональные программы:

- Стратегия и операционное управление: курс для руководителей
- HR-директор будущего: лидерство, стратегия и трансформация
- Применение искусственного интеллекта в принятии управленческих решений
- Системная аналитика и цифровые решения в государственном секторе
- Специалист по цифровой трансформации HR
- Современный HR документооборот, аудит, аналитика
- Система управления охраной труда: разработка, внедрение и контроль
- Технология проектирования экскурсий и путешествий на региональных маршрутах
- Архитектор путешествий по России
- Менеджер образовательных процессов
- Педагог-наставник дополнительного образования детей и взрослых
- Инструктор-методист по физической культуре и спорту
- Государственное и муниципальное управление

**ПОСТАНОВИЛИ:**

1. Рекомендовать к утверждению дополнительные профессиональные программы, начало реализации которых запланировано в 2025-2026 учебном году:

№ п/п	Наименование дополнительной образовательной программы	Код направления подготовки/специальности	Вид программы (ДО, ПК, ПП, в т.ч. МВА, DBA, MPA, MPP и др.)	Форма обучения	Срок освоения программы (час)/ауд.ч. (часы с ДОТ)	Стоимость обучения 1 слушателя (руб.)
-------	---	--	---	----------------	---	---------------------------------------

1.	Стратегия и операционное управление: курс для руководителей	38.03.02	ПК	Очно-заочная с ЭО и ДОТ	72/36	по согласованию с заказчиком
2.	HR-директор будущего: лидерство, стратегия и трансформация	38.04.03	ПК	Очная	30	90 000
3.	Применение искусственного интеллекта в принятии управленческих решений	38.03.02	ПК	Очно-заочная с ЭО и ДОТ	80/50	57 600
4.	Системная аналитика и цифровые решения в государственном секторе	38.03.02	ПК	Очно-заочная с ЭО и ДОТ	100/60	72 000
5.	Специалист по цифровой трансформации HR	38.03.03	ПП	Очно-заочная с ЭО и ДОТ	256	129 600
6.	Современный HR документооборот, аудит, аналитика	38.03.03	ПП	Очно-заочная с ЭО и ДОТ	256	129 600
7.	Система управления охраной труда: разработка, внедрение и контроль	38.03.03	ПК	Очно-заочная с ЭО и ДОТ	72	51 840
8.	Технология проектирования экскурсий и путешествий на региональных маршрутах	38.03.02	ПК	Очно-заочная с ЭО и ДОТ	84	60 480
9.	Архитектор путешествий по России	43.03.02	ПК	Очно-заочная с ЭО и ДОТ	76	54 720
10.	Менеджер образовательных процессов	44.03.01	ПП	Очно-заочная с ЭО и ДОТ	250	115 200
11.	Педагог-наставник дополнительного образования детей и взрослых	44.03.01	ПП	Очно-заочная с ЭО и ДОТ	250	115 200

12.	Инструктор-методист по физической культуре и спорту	49.03.01	ПП	Очно-заочная с ЭО и ДОТ	252	115 200
13.	Государственное и муниципальное управление	38.03.04	ПП	Очно-заочная с ЭО и ДОТ	300	за счет средств ИГСУ

Председатель Ученого совета ИГСУ

  
(подпись)

Р.Н. Корчагин

Ученый секретарь ИГСУ

  
(подпись)

Е.А. Литвинцева

## Оглавление

<b>1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ</b> .....	4
1.1. Цель и задачи реализации программы.....	4
1.2. Нормативные правовые акты.....	4
1.3. Планируемые результаты обучения.....	6
1.4. Категория слушателей .....	8
1.5. Формы и технологии обучения.....	8
1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий.....	8
1.7. Документ о квалификации .....	8
<b>2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ</b> .....	9
2.1. Календарный учебный график.....	9
2.2. Содержание программы по темам.....	12
<b>3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ</b> .....	14
3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы.....	14
3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы ..	14
<b>4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ</b> .....	22
<b>5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ</b> .....	24

# 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

## 1.1. Цель и задачи реализации программы

**Цель реализации программы:** совершенствование управленческих компетенций в области комплексного анализа экономической деятельности организации, принятия обоснованных решений с целью построения эффективной бизнес-стратегии.

**Задачи реализации программы:**

- изучить основные принципы и подходы к стратегическому планированию и управлению предприятием;
- научиться применять методы финансового анализа и планирования для оценки эффективности деятельности предприятия и принятия обоснованных управленческих решений;
- развить навыки командной работы, лидерства и коммуникации для эффективного взаимодействия в деловой среде.

## 1.2. Нормативные правовые акты

1. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 29.12.2025) «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2026);
2. Постановление Правительства РФ от 12.05.2012 N 473 (ред. от 30.07.2025) «Об утверждении устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования "Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».
3. Постановление Правительства РФ от 11.10.2023 N 1678 «Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ»;
4. Приказ Минтруда России от 12.04.2013 N 148н «Об утверждении уровней квалификации в целях разработки проектов профессиональных стандартов» (Зарегистрировано в Минюсте России 27.05.2013 N 28534);
5. Приказ Минобрнауки России от 24.03.2025 N 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» (Зарегистрировано в Минюсте России 22.04.2025 N 81928);
6. Приказ Минтруда России от 22.11.2023 № 821н «Об утверждении профессионального стандарта «Бизнес-аналитик» (Зарегистрировано в Минюсте России 25.12.2023 N 76611);
7. Приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 № 970 (ред. от 27.02.2023) «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки

38.03.02 Менеджмент» (Зарегистрировано в Минюсте России 25.08.2020 N 59449);

8. Письмо Минобрнауки России от 10.04.2014 N 06-381 «О направлении методических рекомендаций» (вместе с «Методическими рекомендациями по использованию электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации дополнительных профессиональных образовательных программ»);

9. Письмо Минобрнауки России от 30.03.2015 N АК-821/06 «О направлении методических рекомендаций по итоговой аттестации слушателей» и др.;

10. Письмо Минобрнауки России от 21.04.2015 N ВК-1013/06 «О направлении методических рекомендаций по реализации дополнительных профессиональных программ» (вместе с «Методическими рекомендациями по реализации дополнительных профессиональных программ с использованием дистанционных образовательных технологий, электронного обучения и в сетевой форме»);

11. Письмо Минобрнауки России от 22.04.2015 N ВК-1032/06 «О направлении методических рекомендаций» (вместе с «Методическими рекомендациями-разъяснениями по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов»);

12. Письмо Минобрнауки России от 18.11.2015 № 09-3241 «О направлении информации» (вместе с «Методическими рекомендациями по проектированию дополнительных общеразвивающих программ (включая разноуровневые программы)»);

13. Приказ РАНХиГС от 22.09.2017 года №01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ»;

14. Приказ от 27.01.2024 г. N 02-1328 «Об утверждении Соглашения об электронном взаимодействии»;

15. Приказ от 02.12.2025 г. N 02-02669/001 «Об утверждении порядка разработки и утверждения в Академии дополнительных профессиональных программ - программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки»;

16. Приказ от 13.01.2026 г. N 02-00010/001 «Об утверждении Правил приема на обучение по дополнительным профессиональным программам в Академию».

### 1.3. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

#### Перечень профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации и профессиональных компетенций, планируемых к освоению (результаты обучения)

Виды деятельности	Общепрофессиональные/п рофессиональные компетенции ОПК, ПК или трудовые функции (ПСК и СК) (формируются и (или) совершенствуются)	Практический опыт	Знания	Умения
1	2	3	4	5
ВД 1 Организационно- управленческая	ОПК-3 <sup>1</sup> Способен разрабатывать обоснованные организационно- управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамической среды и оценивать их последствия	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Опыт разработки и принятия управленческих решений применительно к управлению производственно-сбытовой деятельностью организации в соответствии со стратегией организации и учетом рыночной конъюнктуры.</li> <li>— Опыт организации коллективного обсуждения и принятия решений.</li> <li>— Опыт оценивания принимаемых решений с точки зрения эффективности, прибыльности, рисков, последствий.</li> <li>— Опыт документального оформления принимаемых решений.</li> </ul>	Основных методов и моделей принятия организационно-управленческих решений.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Разрабатывать и принимать сбалансированные управленческие решения в соответствии со стратегией организации и учетом рыночной конъюнктуры.</li> <li>– Организовывать коллегиальное обсуждение вариантов управленческих решений.</li> <li>– Оценивать принимаемые решения с точки зрения эффективности, прибыльности, рисков, последствий.</li> <li>– Документально оформлять принимаемые решения.</li> </ul>

<sup>1</sup> Приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 N 970 (ред. от 27.02.2023) "Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент" (Зарегистрировано в Минюсте России 25.08.2020 N 59449);

ВД 2 Обеспечение изменений в организации	ПК-1 <sup>2</sup> Мониторинг параметров проводимых в организации изменений <sup>3</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Опыт мониторинга проводимых изменений с точки зрения достижения разработанных целевых показателей решения.</li> <li>– Опыт управления рисками, обусловленными проводимыми в организации изменениями.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Методов и техники определения показателей оценки текущего или желаемого состояния организации.</li> <li>– Теории управления рисками.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации.</li> <li>– Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски, и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации.</li> <li>– Проводить изменения в соответствии с выбранным решением.</li> </ul>
<b>УК - универсальные компетенции (формируются и (или) совершенствуются)</b>				
<b>Код и наименование компетенции</b>	<b>Практический опыт</b>	<b>Знания</b>	<b>Умения</b>	
УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде <sup>4</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Процессов групповой динамики и принципы формирования команды.</li> <li>– Основных подходов к управлению коммуникацией.</li> <li>– Принципов командного менеджмента.</li> </ul>	Организовывать работу в команде, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования.	Опыт организации эффективной работы в команде.	

<sup>2</sup> Приказ Минтруда России от 22.11.2023 № 821н «Об утверждении профессионального стандарта «Бизнес-аналитик» (Зарегистрировано в Минюсте России 25.12.2023 N 76611);

<sup>3</sup> Код трудовой функции В/03.5

<sup>4</sup> Приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 N 970 (ред. от 27.02.2023) "Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент" (Зарегистрировано в Минюсте России 25.08.2020 N 59449).

#### **1.4. Категория слушателей**

Лица, имеющие среднее профессиональное образование и получающие и/или имеющие высшее образование по всем направлениям подготовки.

#### **1.5. Формы и технологии обучения**

Очно-заочная (с применением ЭО и ДОТ). Занятия проводятся с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ) и электронного обучения (ЭО).

#### **1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий**

Продолжительность обучения – 4 недели 1 день.

Режим занятий – 2-3 дня в неделю.

Общая трудоемкость программы: 72 академических часа:

36 академических часов контактной работы, из них 6 часов контактной работы с применением ДОТ; итоговая аттестация – 4 академических часа.

36 академических часов – самостоятельная работа слушателя, в том числе 22 академических часа самостоятельная работа с применением ЭО.

#### **1.7. Документ о квалификации**

Удостоверение о повышении квалификации федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

## 2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

### 2.1. Календарный учебный график

Таблица 2

#### Календарный учебный график

Период обучения – 4 недели 1 день				
1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	1 день
УЗ/УЗ ДОТ/ СР ЭО	УЗ/УЗ ДОТ/ СР ЭО	УЗ/УЗ ДОТ/ СР ЭО	УЗ/УЗ ДОТ/ СР/СР ЭО	ИА

УЗ – учебные занятия;

УЗ ДОТ – учебные занятия с применением дистанционных

СР – самостоятельная работа;

СР ЭО – самостоятельная работа с применением электронного обучения.

ИА – итоговая аттестация;

## 2.1. Учебный план

Таблица 3

### Учебный план

№п/п	Наименование раздела, модуля, дисциплины, темы, практики, стажировки	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий), час.					Самостоятельная работа (в т.ч. электронное обучение (ЭО), час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация (форма/час)	Итоговая аттестация (вид /час.)	Код компетенции
			Всего	В том числе					Всего	В том числе								
				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские/лабораторные) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации			Лекции/ в интерактивной форме	Практические (семинарские/лабораторные) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации					
1.	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1.	<b>Практикум по управлению предприятием на бизнес-тренажере</b>	<b>48</b>	<b>22</b>	<b>16</b>	<b>6</b>	-	-	-	<b>4</b>	<b>4</b>	-	-	-	<b>22</b>	-	-	-	<b>ОПК-1 ПК-1 УК-3</b>
1.1.	Подготовка решений и управление виртуальной компанией в тренировочном периоде	8	6	4	2	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	ОПК-1 ПК-1 УК-3
1.2.	Подготовка решений и управление виртуальной компанией в 1 периоде	6	-	-	-	-	-	-	2	2	-	-	-	4	-	-	-	ОПК-1 ПК-1 УК-3
1.3.	Подготовка решений и управление виртуальной компанией во 2 периоде	10	6	6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	-	-	-	ОПК-1 ПК-1 УК-3
1.4.	Подготовка решений и управление виртуальной компанией в 3 периоде	6	-	-	-	-	-	-	2	2	-	-	-	4	-	-	-	ОПК-1 ПК-1 УК-3
1.5.	Подготовка решений и управление виртуальной компанией в 4 периоде	10	6	6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	-	-	-	ОПК-1 ПК-1 УК-3

1.6.	Разработка стратегии развития предприятия	8	4	-	4	-	-	-	-	-	-	-	-	4	-	-	-	ОПК-1 ПК-1 УК-3
2.	<b>Кейс-стади «Развитие собственных торговых марок как инструмент конкурентной стратегии»</b>	<b>20</b>	<b>4</b>	-	<b>4</b>	-	-	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	-	-	-	-	-	-	-	<b>ОПК-1 ПК-1 УК-3</b>
2.1.	Анализ бизнес-ситуации компании «X5 Group»	4	4	-	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	ОПК-1 ПК-1 УК-3
2.2.	Разработка стратегии развития собственных торговых марок компании «X5 Group»	16	-	-	-	-	-	14	2	2	-	-	-	-	-	-	-	ОПК-1 ПК-1 УК-3
	Итого:	68	26	16	10	-	-	14	6	6	-	-	-	22	-	-	-	-
	Итоговая аттестация	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4 3 (Т)	-
	Всего:	<b>72</b>	<b>26</b>	16	10	-	-	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	-	-	-	<b>22</b>	-	-	<b>4</b>	-

## 2.2. Содержание программы по темам

### Содержание программы по темам

Номер темы и её наименование	Содержание программы
1. Практикум по управлению предприятием на бизнес-тренажере	
1.1. Подготовка решений и управление виртуальной компанией в тренировочном периоде	<p>Установка на практикум, этапы практикума.</p> <p>Разработка и принятие решений в следующих областях: ценовая политика; реклама; производство и отгрузка продукции дистрибьюторам; качество продукции, в т.ч. исследования и разработки; аутсорсинг; управление каналами сбыта. закупка сырья; операционная деятельность; управление персоналом; финансовая деятельность.</p> <p>Разбор результатов принятых управленческих решений тренировочного периода.</p>
1.2. Подготовка решений и управление виртуальной компанией в 1 периоде	<p>Разработка и принятие решений в следующих областях: ценовая политика; реклама; производство и отгрузка продукции дистрибьюторам; качество продукции, в т.ч. исследования и разработки; аутсорсинг; управление каналами сбыта. закупка сырья; операционная деятельность; управление персоналом; финансовая деятельность.</p> <p>Разбор результатов принятых управленческих решений 1 периода.</p>
1.3. Подготовка решений и управление виртуальной компанией во 2 периоде	<p>Разработка и принятие решений в следующих областях: ценовая политика; реклама; производство и отгрузка продукции дистрибьюторам; качество продукции, в т.ч. исследования и разработки; аутсорсинг; управление каналами сбыта. закупка сырья; операционная деятельность; управление персоналом; финансовая деятельность.</p> <p>Разбор результатов принятых управленческих решений 2 периода.</p> <p>Разбор финансового управления.</p>
1.4. Подготовка решений и управление виртуальной компанией в 3 периоде	<p>Разработка и принятие решений в следующих областях: ценовая политика; реклама; производство и отгрузка продукции дистрибьюторам; качество продукции, в т.ч. исследования и разработки; аутсорсинг; управление каналами сбыта. закупка сырья; операционная деятельность; управление персоналом; финансовая деятельность.</p> <p>Разбор результатов принятых управленческих решений 3 периода.</p>
1.5. Подготовка решений и управление виртуальной компанией в 4 периоде	<p>Разработка и принятие решений в следующих областях: ценовая политика; реклама; производство и отгрузка продукции дистрибьюторам; качество продукции, в т.ч. исследования и разработки; аутсорсинг; управление каналами сбыта. закупка сырья; операционная деятельность; управление персоналом; финансовая деятельность.</p> <p>Разбор управления изменениями.</p> <p>Разбор итоговых результатов принятых управленческих решений.</p>
1.6. Разработка стратегии развития предприятия	<p>Подготовка и защита презентации-отчета об управленческом плане компании с принятым решением аналитических, стратегических и управленческих задач:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– стратегия развития компании и ее реализация;</li> <li>– знание и понимание ключевых показателей организации;</li> <li>– знание и понимание своих ошибок в управлении компанией.</li> </ul>
2. Кейс-стади «Развитие собственных торговых марок как инструмент конкурентной стратегии»	
2.1. Анализ бизнес-ситуации компании «X5 Group»	<p>Анализ кейс-ситуации и динамики развития СТМ в трех форматах ритейла «X5 Group»</p> <p>Обсуждение возможности развития СТМ для X5, обеспечивающую достижение цели «50% прибыли к 2030 году» и разрешающую конфликт между экономической синергией и уникальностью форматов («Пятёрочка», «Перекрёсток», «Чижик»)</p>

Номер темы и её наименование	Содержание программы
2.2. Разработка стратегии развития собственных торговых марок	<p>Разработка презентации стратегии развития СТМ для Х5.</p> <p>Разработка и принятие решений в областях:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– выбор архитектуры СТМ (кросс-форматные зонтики, уникальные бренды для каждого формата);</li> <li>– дифференциация ценообразования;</li> <li>– формирование бренд-платформ с учётом специфики аудитории каждого формата;</li> <li>– продумывание закупки и логистики;</li> <li>– управление персоналом;</li> <li>– финансовая деятельность.</li> </ul>

### **3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ**

#### **3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы**

Минимально необходимый перечень материально-технического обеспечения: наличие доступа у слушателей к электронно-библиотечной системе РАНХиГС.

Содержание образовательной программы предполагает использование персонального компьютера с операционной системой Windows, включающей лицензионный офисный пакет приложений - Microsoft Office 2010, в состав которого входит программное обеспечение для работы с различными типами документов: текстами, электронными таблицами, базами данных, электронными презентациями и др. В составе Microsoft Office 2010: текстовый процессор Microsoft Word, табличный процессор Microsoft Excel, программа подготовки презентаций Microsoft PowerPoint. Также рабочий компьютер должен обладать доступом к сети Интернет.

Основным информационным ресурсом в сети Интернет, используемым при реализации программы, является портал <https://globalmanager.ru/>, обеспечивающий постоянный доступ слушателей к учебно-методическим материалам, учебным заданиям, заданиям промежуточной и итоговой аттестации в соответствии с учебным планом.

Программа проводится с использованием бизнес-симулятора Global Management Challenge. РАНХиГС предоставлено неисключительное право использования программного обеспечения, предоставленное на основании договора с компанией-правообладателем СДГ – Симуладорес э Моделос де Гестао, АО.

#### **3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы**

##### **Тема 1 «Практикум по управлению предприятием на бизнес-тренажере»**

##### **Задание для Практического (семинарского) занятия**

Команды из 3-5 человек получают в управление виртуальные компании с одинаковыми стартовыми показателями, разработают стратегию и комплекс решений по ее реализации в прямой конкуренции друг с другом в моделируемой экономике и рынках.

Участники команды должны будут принять решения по всем ключевым направлениям работы компании: сколько произвести товара, сколько закупить производственных станков, каков оптимальный рекламный бюджет, как удержать работников от увольнения.

Разработать и принять решения в следующих областях на основе различных финансовых показателей и данных стартового отчёта:

- ценовая политика;
- реклама;
- производство и отгрузка продукции дистрибьюторам;
- качество продукции, в т.ч. исследования и разработки;
- аутсорсинг;
- управление каналами сбыта.
- закупка сырья;
- операционная деятельность;
- управление персоналом;
- финансовая деятельность.

–Пример управленческой отчётности  
[http://dl.globalmanager.ru/report\\_sample.xls](http://dl.globalmanager.ru/report_sample.xls)

### **Задания для самостоятельной работы**

1. Ознакомиться со справочником по принятию решений  
<http://dl.globalmanager.ru/sprav/GMCmanual.htm>.
2. Провести анализ состояния виртуальной компании по данным исторического отчета.
3. Ознакомиться с видео-материалами по навыкам, необходимым при принятии решений.
4. Внести разработанные решения на платформу бизнес-симулятора.

### **Рекомендуемые источники для освоения дисциплины**

#### **Нормативно-правовые акты**

1. Федеральный закон от 08.08.2001 N 129-ФЗ (ред. от 31.07.2025) «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей»;
2. Федеральный закон от 27.11.2018 N 422-ФЗ (ред. от 28.11.2025) «О проведении эксперимента по установлению специального налогового режима "Налог на профессиональный доход"»;
3. Федеральный закон от 06.12.2011 N 402-ФЗ (ред. от 15.12.2025) «О бухгалтерском учете»;
4. Федеральный закон от 26.12.2008 N 294-ФЗ (ред. от 29.12.2025) «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля»;
5. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 28.11.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2026);

6. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. N 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». Российская газета, N 100, 11 мая 2024 г.;

7. Постановление Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации от 26 февраля 2025 года №40-СФ «Эффективная и конкурентная экономика как основа устойчивого развития Российской Федерации». Собрание законодательства российской Федерации. №9 ст.886, 3 марта 2025 г.

### Основная литература

1. Блинов, А. О. Управление изменениями: учебник для бакалавров / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. — 6-е изд. — Москва: Дашков и К, 2025. — 302 с. — ISBN 978-5-394-05963-6. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/144197.html>;

2. Голов, Р. С. Организация производства, экономика и управление в промышленности: учебник для вузов / Р. С. Голов, А. П. Агарков, А. В. Мыльник. — 3-е изд. — Москва: Дашков и К, 2025. — 859 с. — ISBN 978-5-394-06055-7. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/144267.html>;

3. Дмитриева, И. Е. Финансы: учебное пособие / И. Е. Дмитриева, Е. А. Ярошенко. — 2-е изд. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2025. — 317 с. — ISBN 978-5-4497-3762-5. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/143936.html>;

4. Рутта, Н. А. Методы и модели принятия оптимальных решений в экономике: учебное пособие для бакалавров / Н. А. Рутта. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 87 с. — ISBN 978-5-4497-1534-0. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/118015.html>;

5. Тиреуов, К. М. Экономико-математическая оценка эффективности управления ресурсным потенциалом сельскохозяйственных предприятий АПК РК: монография / К. М. Тиреуов, К. А. Ахметов. — Алматы, Москва: EDP Hub (Идипи Хаб), Ай Пи Ар Медиа, 2025. — 502 с. — ISBN 978-5-4497-3924-7. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/146653.html>;

6. Управление изменениями компаний в условиях инновационной активности бизнеса: монография / М. С. Санталова, А. В. Борщева, И. В. Соклакова, И. Л. Сурат; под редакцией М. С. Санталовой. — 2-е изд. — Москва: Дашков и К, 2024. — 218 с. — ISBN 978-5-394-05573-7. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/136535.html>.

## Дополнительная литература

1. Афанасьев, М. П. Финансы устойчивости: учебное пособие для вузов / М. П. Афанасьев, Н. Н. Шаш. — Москва: Дашков и К, 2024. — 224 с. — ISBN 978-5-394-05868-4. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/142939.html>;
2. Елисеев, А. С. Экономика: учебник для бакалавров / А. С. Елисеев. — 5-е изд. — Москва: Дашков и К, 2024. — 528 с. — ISBN 978-5-394-05590-4. — Текст электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/144198.html>;
3. Жукова, О. В. Корпоративные финансы: учебник / О. В. Жукова. — 2-е изд. — Москва: Научный консультант, 2024. — 202 с. — ISBN 978-5-907196-04-9. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/140235.html>;
4. Шляхтова, Л. М. Экономика предприятий (организаций): практикум / Л. М. Шляхтова. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2025. — 178 с. — ISBN 978-5-4497-4307-7. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/150937.html>;
5. Этрилл, П. Финансы и бухгалтерский учет для неспециалистов / П. Этрилл, Э. Маклейни; перевод Е. Пестерева; под редакцией В. Григорьевой. — 2-е изд. — Москва: Альпина Паблишер, 2025. — 502 с. — ISBN 978-5-9614-0601-6. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/148434.html>.

## Интернет-ресурсы:

1. Пример управленческой отчетности [http://dl.globalmanager.ru/report\\_sample.xls](http://dl.globalmanager.ru/report_sample.xls);
2. Сайт бизнес-симулятора по стратегии и управлению Global Management Challenge <https://corp.globalmanager.ru/>

## Справочные системы

<https://yandex.ru/> - Поисковая система.  
<http://www.consultant.ru/> - Консультант плюс  
<http://dl.globalmanager.ru/sprav/GMCmanual.htm> - Справочник по принятию решений

## Тема 2 «Кейс-стади «Развитие собственных торговых марок как инструмент конкурентной стратегии»»

### Задание для Практического (семинарского) занятия

Команды из 3–5 человек получают управленческий кейс «Собственные торговые марки X5: амбициозная цель или стратегическая ловушка?». На занятии, моделирующей заседание Управляющего комитета X5, команды проводят анализ текущей ситуации развития СТМ «X5 Group», обсуждают варианты стратегического пути.

Обучающиеся должны разработать стратегию развития СТМ, обеспечивающую достижение цели «X5 Group» — 50% доли прибыли от СТМ к 2030 году, при сохранении уникальности каждого формата.

### **Задания для самостоятельной работы**

Участники команд должны будут разработать стратегию развития СТМ, обеспечивающую достижение цели «X5 Group» — 50% доли прибыли от СТМ к 2030 году, при сохранении уникальности каждого формата.

Разработать и принять решения в следующих областях на основе данных кейса и анализа позиционирования форматов:

- архитектура портфеля СТМ;
- ассортиментная политика;
- ценовая политика и позиционирование;
- маркетинг и брендинг;
- управление закупками и отношения с поставщиками;
- операционная деятельность и логистика;
- организационная структура;
- финансовое планирование.

Материалы для работы:

1. Кейс «СТМ X5: амбициозная цель или стратегическая ловушка?» (текст с описанием ситуации, данными по форматам и приложением).

### **Рекомендуемые источники для освоения дисциплины**

#### **Нормативно-правовые акты**

1. Закон РФ от 07.02.1992 N 2300-1 (ред. от 28.12.2025, с изм. от 17.02.2026) «О защите прав потребителей»;
2. Федеральный закон от 28.12.2009 N 381-ФЗ (ред. от 28.12.2025) «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации»;
3. ГОСТ Р 51303-2023. Национальный стандарт Российской Федерации. Торговля. Термины и определения (утв. Приказом Росстандарта от 30.06.2023 N 469-ст) (ред. от 08.10.2025).

## Основная литература

1. Белова, Т. Э. Аудит поставщика: учебное пособие / Т. Э. Белова, Л. Н. Рождественская. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 168 с. — ISBN 978-5-4497-2074-0. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/128565.html>;
2. Бузукова, Е. А. Управление ассортиментом и основы категорийного менеджмента: учебник для среднего профессионального образования / Е. А. Бузукова. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 181 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-15602-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568393>;
3. Григорьев, М. Н. Логистика закупок: учебник для вузов / М. Н. Григорьев, С. А. Уваров, В. В. Ткач. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 122 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21880-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/582348>;
4. Домнин, В. Н. Брендинг: учебник и практикум для среднего профессионального образования / В. Н. Домнин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 384 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-21085-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/588287>;
5. Корпоративные финансы: учебник / Е. П. Томилина, И. И. Глотова, Л. В. Агаркова [и др.]. — Ставрополь: АГРУС, 2023. — 308 с. — ISBN 978-5-9596-1940-4. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/138962.html>;
6. Парамонова, Т. Н. Маркетинг торгового предприятия: учебник для бакалавров / Т. Н. Парамонова, И. Н. Красюк, В. В. Лукашевич; под редакцией Т. Н. Парамоновой. — 5-е изд. — Москва: Дашков и К, 2024. — 282 с. — ISBN 978-5-394-05521-8. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/144182.html>.

## Дополнительная литература

1. Памбухчиянц, О. В. Организация и технология розничной торговли: учебник / О. В. Памбухчиянц. — 5-е изд. — Москва: Дашков и К, 2024. — 148 с. — ISBN 978-5-394-05631-4. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/144173.html>
2. Памбухчиянц, О. В. Организация торговли: учебник / О. В. Памбухчиянц. — 5-е изд. — Москва: Дашков и К, 2023. — 294 с. — ISBN 978-

5-394-05435-8. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/144252.html>

3. Синяева, И. М. Маркетинг в торговле : учебник / И. М. Синяева, С. В. Земляк, В. В. Синяев ; под редакцией Л. П. Дашкова. — 8-е изд. — Москва: Дашков и К, 2024. — 396 с. — ISBN 978-5-394-05667-3. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/144215.html>

4. Чернухина, Г. Н. Основы товародвижения в торговле: учебник / Г. Н. Чернухина, Н. Ю. Курганова. — Москва: Университет «Синергия», 2023. — 168 с. — ISBN 978-5-4257-0559-4. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/156716.html>

### **Справочные системы**

1. <https://yandex.ru/> - Поисковая система.
2. <http://www.consultant.ru/> - Консультант плюс

### **Рекомендуемые литературные источники для освоения программы и подготовки к итоговой аттестации**

#### **Нормативно-правовые акты**

1. Закон РФ от 07.02.1992 N 2300-1 (ред. от 28.12.2025, с изм. от 17.02.2026) «О защите прав потребителей»;
2. Федеральный закон от 28.12.2009 N 381-ФЗ (ред. от 28.12.2025) «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации»;

#### **Основная литература**

1. Бобрышев, А. Н. Управленческий учет по бизнес-процессам и стадиям жизненного цикла продукта: монография / А. Н. Бобрышев, Е. А. Медведева. — Ставрополь: АГРУС, 2023. — 196 с. — ISBN 978-5-9596-1895-7. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/133835.html>;

2. Памбухчиянц, О. В. Организация и технология розничной торговли: учебник / О. В. Памбухчиянц. — 5-е изд. — Москва: Дашков и К, 2024. — 148 с. — ISBN 978-5-394-05631-4. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/144173.html>;

3. Разработка и реализация конкурентной стратегии развития предприятий: учебное пособие / Н. Н. Тельнова, Н. В. Банникова, А. Р. Байчерова [и др.]. — Ставрополь: АГРУС, 2024. — 85 с. — Текст: электронный

// Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/148255.html>;

4. Чмышенко, Е. Г. Стратегии развития бизнеса: выбор и реализация: учебное пособие / Е. Г. Чмышенко, Е. В. Чмышенко. — Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2024. — 175 с. — ISBN 978-5-7410-3189-6. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/153091.html>;

### Дополнительная литература

1. Парамонова, Т. Н. Маркетинг торгового предприятия: учебник для бакалавров / Т. Н. Парамонова, И. Н. Красюк, В. В. Лукашевич; под редакцией Т. Н. Парамоновой. — 5-е изд. — Москва: Дашков и К, 2024. — 282 с. — ISBN 978-5-394-05521-8. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/144182.html>;

2. Муртузалиева, Т. В. Маркетинг услуг: задачи, кейсы, тесты: учебно-практическое пособие / Т. В. Муртузалиева. — Москва: Дашков и К, 2023. — 117 с. — ISBN 978-5-394-05211-8. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/136479.html>;

3. Депутатова, Е. Ю. Системный подход к исследованию покупательского поведения и обслуживания в розничной торговле: монография / Е. Ю. Депутатова, С. Б. Ильяшенко. — 4-е изд. — Москва: Дашков и К, 2024. — 122 с. — ISBN 978-5-394-05659-8. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/144242.html>;

4. Шляхтова, Л. М. Экономика предприятий (организаций): практикум / Л. М. Шляхтова. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2025. — 178 с. — ISBN 978-5-4497-4307-7. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/150937.html>;

5. Этрилл, П. Финансы и бухгалтерский учет для неспециалистов / П. Этрилл, Э. Маклейни; перевод Е. Пестерева; под редакцией В. Григорьевой. — 2-е изд. — Москва: Альпина Паблишер, 2025. — 502 с. — ISBN 978-5-9614-0601-6. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/148434.html>.

### Справочные системы

1. <https://yandex.ru/> - Поисковая система.
2. <http://www.consultant.ru/> - Консультант плюс

## 4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

### Итоговая аттестация

Итоговая аттестация проводится в виде зачета в форме защиты групповых проектов.

Инструкция: команды по 3-5 человек разрабатывают проект – решение управленческого кейса «Собственные торговые марки X5: амбициозная цель или стратегическая ловушка?». Проект должен отражать стратегию развития СТМ, обеспечивающую достижение цели «X5 Group» — 50% доли прибыли от СТМ к 2030 году, при сохранении уникальности каждого формата.

Требования к презентации проекта:

1. Презентация должна быть выполнена в формате pptx или pdf.
2. Время выступления с презентацией - 5 минут. Далее предоставляется 5 минут для ответов на вопросы.

**Примерны темы проектов:**

1. Стратегия развития СТМ через повышение уровня доверия потребителей к СТМ «X5 Group».
2. Стратегия развития СТМ через оптимизацию ассортиментной матрицы СТМ «X5 Group».
3. Стратегия развития СТМ через ускоренный выход новинок СТМ «X5 Group» на рынок.
4. Стратегия развития СТМ через оптимизацию структуры затрат на производство и дистрибуцию.

**Критерии оценки.** Знания, умения, навыки слушателя на зачете оцениваются оценками: «зачтено» и «не зачтено».

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» ставится за качество знаний, продемонстрированных в устном виде, которые характеризуют систематический характер знаний учебного материала. Обучающийся в своем выступлении понятно раскрыл вопросы о стратегии развития компании и ее реализации, знает и понимает ключевые показатели организации. Обучающийся умеет понятно, доступно и лаконично доносить информацию до своей аудитории. Умеет

	<p>аргументировать свою позицию и уверенно отвечать на вопросы.</p> <p>Информация на слайдах структурирована и представлена последовательно.</p> <p>Допущенные ошибки не носят принципиального характера.</p>
«не зачтено»	<p>Оценка «не зачтено» ставится за качество знаний, продемонстрированных в устном виде, которые характеризуют существенные пробелы в знании основного материала по программе.</p> <p>Обучающийся в своем выступлении не раскрыл вопросы о стратегии развития компании и ее реализации, не ориентируется в ключевых показателях организации.</p> <p>Участник сталкивается с трудностями при донесении информации до аудитории, не умеет аргументировать свою позицию и неуверенно отвечает на вопросы.</p> <p>Информация на слайдах не структурирована и не представлена последовательно.</p>

## 5.ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

*Таблица 5*

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
<p>ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамической среды и оценивать их последствия</p>	<p><b>Знания</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Основных методов и моделей принятия организационно-управленческих решений.</li> </ul> <p><b>Умения</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Разрабатывать и принимать сбалансированные управленческие решения в соответствии со стратегией организации и учетом рыночной конъюнктуры.</li> <li>– Организовывать коллегиальное обсуждение вариантов управленческих решений.</li> <li>– Оценивать принимаемые решения с точки зрения эффективности, прибыльности, рисков, последствий.</li> <li>– Документально оформлять принимаемое решение.</li> </ul> <p><b>Практический опыт</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Опыт разработки и принятия управленческих решений применительно к управлению производственно-сбытовой деятельностью организации в соответствии со стратегией организации и учетом рыночной конъюнктуры.</li> <li>– Опыт организации коллективного обсуждения и принятия решений.</li> <li>– Оценка принимаемых решений с точки зрения эффективности, прибыльности, рисков, последствий.</li> <li>– Документальное оформление принимаемых решений.</li> </ul>
<p>ПСК-1 Мониторинг параметров проводимых в организации изменений</p>	<p><b>Знания</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Методов и техники определения показателей оценки текущего или желаемого состояния организации.</li> <li>– Теории управления рисками.</li> </ul> <p><b>Умения</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации.</li> <li>– Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски, и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации.</li> <li>– Проводить изменения в соответствии с выбранным решением</li> </ul> <p><b>Практический опыт</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Опыт мониторинга проводимых изменений с точки зрения достижения разработанных целевых показателей решения.</li> <li>– Опыт управления рисками, обусловленными проводимыми в организации изменениями.</li> </ul>
<p>УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде</p>	<p><b>Знания</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Процессов групповой динамики и принципы формирования команды.</li> <li>– Основных подходов к управлению коммуникацией.</li> <li>– Принципов командного менеджмента.</li> </ul> <p><b>Умения</b></p> <p>Организация работы в команде, осуществление распределения полномочий и ответственности на основе их делегирования.</p> <p><b>Практический опыт</b></p> <p>Организация эффективной работы в команде.</p>