

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

Институт общественных наук



УТВЕРЖДЕНА
Ученым советом РАНХиГС
Протокол от «17» июня 2021 г. № 09

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации**

«Навыки эффективного руководства»

Москва, 2021

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ
НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА и ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ИНСТИТУТ ОБЩЕСТВЕННЫХ НАУК
(ИОН)**

ВЫПИСКА ИЗ ПРОТОКОЛА

№ 46

от 08 июня 2021 года

Председатель – С.Э. Зуев
Ученый секретарь – А.В. Ярошенко

Присутствовали: 52 из 61 членов Ученого совета Института общественных наук

Повестка дня:

1. И.А. Володина – о рассмотрении дополнительных профессиональных программ профессиональной переподготовки/повышения квалификации и дополнительных общеразвивающих общеобразовательных программ

СЛУШАЛИ:

И.А. Володину о рассмотрении дополнительных профессиональных программ профессиональной переподготовки/повышения квалификации и дополнительных общеразвивающих общеобразовательных программ

ПОСТАНОВИЛИ:

Рекомендовать к утверждению УС Академии дополнительные профессиональные программы профессиональной переподготовки/повышения квалификации и дополнительные общеразвивающие общеобразовательные программы

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Навыки эффективного руководства», очно-заочная форма обучения, занятия проводятся с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий, общая трудоемкость 74 академических часа

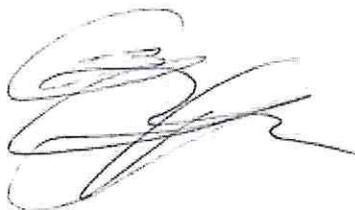
Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Стратегическое управление предприятием и навыки эффективного руководства»,

очно-заочная форма обучения, занятия проводятся с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий, общая трудоемкость 146 часов

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Управление персоналом и навыки эффективного руководства», очно-заочная форма обучения, занятия проводятся с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий, общая трудоемкость 146 часов

Председатель

Ученый секретарь



С.Э. Зув

А.В. Ярошенко

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
"НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
"ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ"**

РЕЦЕНЗИЯ

на

**ДОПОЛНИТЕЛЬНУЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНУЮ ПРОГРАММУ
повышения квалификации
*«НАВЫКИ ЭФФЕКТИВНОГО РУКОВОДСТВА»***

Актуальность программы определяется необходимостью достижения целей реализации Национального проекта «Производительность труда». Целью дополнительной профессиональной программы повышения квалификации является: формирование компетенций, обеспечивающих развитие клиентоориентированного мышления, профессиональных навыков менеджера, навыков эффективной деловой коммуникации и общее повышение личной эффективности руководителя.

Учебная программа предполагает формирование у слушателя знаний, умений, компетенций и профессионального опыта в части развития управленческих навыков руководства, повышения личной эффективности руководителя, а также построения эффективной взаимодополняемой команды на предприятии в целях повышения производительности труда. Основное внимание уделяется вопросам, связанным с формированием и развитием команды и ее роли в решении бизнес-задач, модели построения эффективной команды по Г. Гуттману, стадий развития команды по Б. Такману, стилей лидерства в работе с командой с учетом стадии ее развития, роли участников команды по Р. Белбину, приоритизации ролей в зависимости от типов бизнес-задач (треугольник действие – люди – анализ), матрицы высокоэффективной команды, личной эффективности руководителя, складывающейся из навыков управления задачами, подчиненными и собой, инструментов повышения личной эффективности: решение проблем, лидерство, управление конфликтами, навыков публичных выступлений, стресс менеджмент, метода анализа мнений, матрицы потребностей, техники «свойство преимущество-выгода», выбору стиля руководства и стратегии разрешения конфликтов, эффективных стратегий самопрезентации.

Компактность и интенсивность программы в купе с четко обозначенным предметом изучения способствует освоению программы без критического отрыва от профессиональной деятельности. Это обеспечивает участие в программе действующих специалистов и предполагает минимизацию временных затрат на интеграцию изученного в ходе освоения программы материала в профессиональную деятельность. Дисциплины программы позволят слушателям расширить свои знания в области управленческой деятельности.

Обучение предполагает проведение практических работ с исследовательскими элементами на примере реальных деловых ситуаций. Программа содержит гармоничное сочетание количества теории и предполагает максимум практических элементов.

Реализация представленной программы «Навыки эффективного руководства» обеспечит подготовку специалистов высокой квалификации по направлению подготовки «Менеджмент»

**Директор программы «МВА маркетинг
и продажи» ВШМ НИУ ВШЭ**



Н.Ю. Соустин

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

РЕЦЕНЗИЯ

на дополнительную профессиональную программу повышения квалификации
«Навыки эффективного руководства»

Целью дополнительной профессиональной программы повышения квалификации является: формирование компетенций, обеспечивающих развитие клиентоориентированного мышления, профессиональных навыков менеджера, навыков эффективной деловой коммуникации и общее повышение личной эффективности руководителя.

Учебная программа предполагает формирование у слушателя знаний, умений, компетенций и профессионального опыта в части развития управленческих навыков руководства, повышения личной эффективности руководителя, а также построения эффективной взаимодополняемой команды на предприятии в целях повышения производительности труда. Основное внимание уделяется вопросам, связанным с формированием и развитием команды и ее роли в решении бизнес-задач, модели построения эффективной команды по Г. Гуттману, стадий развития команды по Б. Такману, стилей лидерства в работе с командой с учетом стадии ее развития, роли участников команды по Р. Белбину, приоритизации ролей в зависимости от типов бизнес-задач (треугольник действие – люди – анализ), матрицы высокоэффективной команды, личной эффективности руководителя, складывающейся из навыков управления задачами, подчиненными и собой, инструментов повышения личной эффективности: решение проблем, лидерство, управление конфликтами, навыков публичных выступлений, стресс менеджмент, метода анализа мнений, матрицы потребностей, техники «свойство преимущество-выгода», выбору стиля руководства и стратегии разрешения конфликтов, эффективных стратегий самопрезентации.

Компактность и интенсивность программы в купе с четко обозначенным предметом изучения способствует освоению программы без критического отрыва от профессиональной деятельности. Это обеспечивает участие в программе действующих специалистов и предполагает минимизацию временных затрат на интеграцию изученного в ходе освоения программы материала в профессиональную деятельность. Дисциплины программы позволят слушателям расширить свои знания в области управленческой деятельности.

Оценочные средства результатов обучения по дополнительной профессиональной

программе повышения квалификации разработаны на основе принципов валидности, определенности, надежности, соответствуют требованиям к составу и взаимосвязи оценочных средств и позволяют объективно оценить результаты обучения, сформированность компетенций и степень общей готовности слушателей к профессиональной деятельности.

Обучение предполагает проведение практических работ с исследовательскими элементами на примере реальных деловых ситуаций. Программа содержит гармоничное сочетание количества теории и предполагает максимум практических элементов.

Реализация представленной программы «Навыки эффективного руководства» обеспечит подготовку специалистов высокой квалификации по направлению подготовки «Менеджмент»

Доцент кафедры государственного
управления и публичной политики
Школы публичной политики и управления
Института общественных наук РАНХиГС



А.Д. Вербецкий

Составитель: ведущий специалист Центра организации образовательной деятельности ИОН РАНХиГС

Н.В. Гудинова

Руководитель программы:
Директор программы Центра цифровой трансформации бизнеса Института общественных наук

Н.А. Смурова

Руководитель структурного подразделения:
Директор программ сектора совместных программ Института общественных наук

Е.В. Солопова

Руководитель
структурного подразделения
Директор Института общественных наук

С.Э. Зуев

Дополнительная профессиональная программа рассмотрена и одобрена на заседании ученого совета Института общественных наук «08» июня 2021, протокол № 46

Оглавление

1.1.	Цель реализации	4
1.2.	Нормативная правовая база	4
1.3.	Планируемые результаты освоения	6
1.4.	Категория слушателей	6
1.5.	Формы обучения и сроки освоения	7
1.6.	Период обучения и режим занятий	7
1.7.	Документ о квалификации	7
2.	Содержание программы	7
2.1.	Календарный учебный график	7
2.2.	Учебный план	10
2.3.	Рабочая программа дисциплины	12
3.	Организационно-педагогическое обеспечение	19
3.1.	Кадровое обеспечение	19
3.2.	Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы	23
3.3.	Учебно-методическое и информационное обеспечение программы	23
	Основная литература	23
	Дополнительная литература	25
4	Оценка качества освоения программы повышения квалификации	25

Приложение № 1. Рецензии (внутренняя и внешняя)

1. Общая характеристика программы

1.1. Цель реализации

Основной целью реализации дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «*Навыки эффективного руководства*» Формирование у слушателя знаний, умений, компетенций и профессионального опыта в части развития управленческих навыков руководства, повышения личной эффективности руководителя, а также построения эффективной взаимодополняемой команды на предприятии в целях повышения производительности труда.

1.2. Нормативная правовая база

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации разрабатывалась на основании следующих нормативных документов:

- Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, Раздел I Общеотраслевые квалификационные характеристики должностей работников, занятых на предприятиях, в учреждениях и организациях (Постановление Минтруда РФ от 21.08.1998 № 37);
- Постановление Правительства РФ от 31.10.2002 N 787 (ред. от 20.12.2003) «О порядке утверждения Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих»;
- Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 54869-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом (действующий, введен в действие 1 сентября 2012 г., расположен в Общероссийском классификаторе стандартов);
- Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ (ред. от 26.07.2019) «Об образовании в Российской Федерации»;
- Приказ Минтруда России от 12.04.2013 N 148н «Об утверждении уровней квалификации в целях разработки проектов профессиональных стандартов»;
- Приказ Минобрнауки России от 1 июля 2013 г. N 499 (ред. от 15.11.2013) «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;
- Приказ Минобрнауки России от 12 сентября 2013 г. N 1061 (ред. от 23.03.2018) «Об утверждении перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования»;
- «ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2). Общероссийский классификатор видов экономической деятельности», утв. Приказом Росстандарта от 31.01.2014 N 14-ст (ред. от 20.02.2019);
- Методические рекомендации по использованию электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации дополнительных профессиональных образовательных программ Министерства образования и науки Российской Федерации от 10.04.2014 года № 06-381;

- «Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов» (утв. Минобрнауки России 22.01.2015 N ДЛ-1/05вн);
- Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 8 сентября 2014 г. N 609н «Об утверждении профессионального стандарта "Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства"»;
- Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам, утвержденный приказом Минобрнауки России от 01.07.2013 № 499;
- Приказ РАНХиГС от 17 сентября 2013 г. протокол № 9 от 15 октября 2013 г. № 02-507 «Положение о порядке и условиях повышения квалификации и профессиональной переподготовки в РАНХиГС (в ред. приказов РАНХиГС от 3 марта 2014 г. № 02-41, от 11 мая 2016 г. № 01-2211).
- Методические рекомендации по использованию электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации дополнительных профессиональных образовательных программ Министерства образования и науки Российской Федерации от 10.04.2014 года № 06-381.
- «Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов» (утв. Минобрнауки России 22.01.2015 № ДЛ-1/05вн);
- Приказ РАНХиГС «Об утверждении Положения о дополнительных профессиональных программах (повышения квалификации и профессиональной переподготовки)» №01-4285 от 17 июля 2017 г.
- Приказ Министерства образования науки Российской Федерации от 23.08.2017 № 816 (зарегистрирован Минюстом России 18.09.2017, регистрационный № 48226). «Об утверждении порядка применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ
- Приказ РАНХиГС от 22 сентября 2017 года №01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ»;
- Приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 № 952 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования-магистратура по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»
- Приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 № 970 «Об утверждении государственного образовательного стандарта высшего образования-бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

1.3. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения по модулю для слушателей, имеющих или получающих высшее образование	
Виды деятельности	Общепрофессиональные компетенции или профессионально-специализированные компетенции (формируются и (или) совершенствуются) ОПК ¹ и ПСК
Организационно-управленческая деятельность	ОПК-4М-Способность руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций
	ОПК 3М-Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды
Планируемые результаты обучения по модулю для слушателей, имеющих или получающих среднее профессиональное образование	
Универсальные компетенции (УК ²)	
Код и наименование компетенции	
УК-4Мб- Способность осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке (ах)	
УК-3Мб-Способность осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	

1.4. Категория слушателей

Слушателями программы повышения квалификации являются:

- руководители предприятий (собственники);
- заместители руководителей по производству, руководители ключевых производственных подразделений;
- коммерческие директора, руководители ключевых подразделений в области маркетинга и продаж;
- заместители руководителей по персоналу (HR), руководители ключевых подразделений в области HR

¹ Компетенции указаны в соответствии с договором от 28.06.2021 № 0373100036221000007-1

² Компетенции указаны в соответствии с договором от 28.06.2021 № 0373100036221000007-1

К освоению программы допускаются:

- лица, получающие среднее профессиональное и (или) высшее образование;
- лица, имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование.

1.5. Формы обучения и сроки освоения

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

Общая трудоемкость-74 академических часа, из них контактная работа слушателя с преподавателем - 20 академических часов. На электронное обучение (ЭО), дистанционные образовательные технологии (ДОТ) отводится 20 академических часов. Самостоятельная работа слушателя- 32 академических часа. На итоговую аттестацию выделено 2 академических часа.

1.6. Период обучения и режим занятий

Период обучения – 3 недели.

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

Календарный учебный график заполняется с помощью условных обозначений:

УЗ-учебные занятия;

УЗ ЭОиДОТ-учебные занятия с применением с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий;

СР-самостоятельная работа;

ПА ЭОиДОТ-промежуточная аттестация с применением с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий;

ИА ЭО и ДОТ-итоговая аттестация с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий

Календарный учебный график для слушателей, имеющих или получающих высшее образование
Таблица 2

Период обучения – 3 недели		
1 неделя	2 неделя	3 неделя
УЗ ЭОиДОТ, СР, ПА ЭОиДОТ	СР, ПА ЭОиДОТ	СР, ПА ЭОиДОТ, ИА ЭОиДОТ

Таблица 3

Период обучения – 3 недели		
1 неделя	2 неделя	3 неделя
УЗ, СР, ПА ЭОиДОТ	СР, ПА ЭОиДОТ	СР, ПА ЭОиДОТ, ИА ЭОиДОТ

Календарный учебный график для слушателей, имеющих или получающих среднее профессиональное образование

Таблица 4

Период обучения – 3 недели		
1 неделя	2 неделя	3 неделя
УЗ ЭОиДОТ, СР, ПА ЭОиДОТ	СР, ПА ЭОиДОТ	СР, ПА ЭОиДОТ, ИА ЭОиДОТ

Таблица 5

Период обучения – 3 недели		
1 неделя	2 неделя	3 неделя
УЗ, СР, ПА ЭОиДОТ	СР, ПА ЭОиДОТ	СР, ПА ЭОиДОТ, ИА ЭОиДОТ

2.2. Учебный план

Таблица 6

2.2.1 Учебный план Учебный план для слушателей, имеющих или получающих высшее образование

Наименование дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час				Контактная работа, час.			С применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час.			Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация	Код компетенции	Перезачет		
	Всего	Лекции / в интерактивной форме	В том числе		Всего	Лекции / в интерактивной форме	В том числе		Всего	Лекции / в интерактивной форме						В том числе	
			Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме			Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15			
Модуль «Навыки эффективного руководства»												Зачет в форме теста					
Управление командным взаимодействием	36	10	2	-	8	10	8	-	2	16			ОПК-4М, ОПК-3М				
Личная эффективность руководителя	36	10	2	-	8	10	8	-	2	16			ОПК-4М, ОПК-3М				
Итого:	72	20	4	-	16	20	16	-	4	32							
Итоговая аттестация	2	Зачет в форме письменного опроса															
Всего:	74																

2.2.2 Учебный план

Учебный план слушателей, имеющих или получающих среднее профессиональное образование

Таблица 7

Наименование дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость, час	Контактная работа, час.			С применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час.			Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация	Код компетенции	Перезачет		
		В том числе			В том числе									
		Лекции / в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) /в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме	Лекции / в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) /в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Модуль «Навыки эффективного руководства»												Зачет в форме теста		
Управление командным взаимодействием	36	10	2	-	8	10	8	-	2	16			УК-4МБ, УК-3МБ	
Личная эффективность руководителя	36	10	2	-	8	10	8	-	2	16			УК-4МБ, УК-3МБ	
Итого:	72	20	4	-	16	20	16	-	4	32				
Итоговая аттестация	2	Зачет в форме письменного опроса												
Всего:	74													

2.3 Рабочие программы дисциплин

Таблица 8

2.2.2. Планируемые результаты обучения по программе

Планируемые результаты обучения по модулю для слушателей, имеющих или получающих высшее образование				
Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПК и ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
Общие (общекультурные, универсальные) компетенции (ОК/УК) и (или) общепрофессиональные компетенции (ОПК)				
Код и наименование компетенции	Знания	Умения	Практический опыт	
ОПК-4М Способность руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	<p>различий между рабочей группой и командой;</p> <p>организационных условий эффективной командной деятельности;</p> <p>основных психологических факторов и механизмов создания высокоэффективных самоуправляемых команд;</p> <p>значения групповой сплоченности и психологической совместимости в процессе отбора людей в команду;</p> <p>методов консолидации и психологической поддержки членов команды, группового принятия решения;</p> <p>основных этапов формирования</p>	<p>проводить презентации и публичные выступления;</p> <p>разбираться в информации;</p> <p>фиксировать факты;</p> <p>проверка качества и анализ данных;</p> <p>развивать свою экспертизу;</p> <p>применять практические методы работы;</p> <p>раскрывать суть проблемы;</p> <p>генерировать идеи;</p> <p>рассматривать и оценивать возможности;</p> <p>взаимодействовать с людьми;</p> <p>налаживать взаимопонимание;</p> <p>производить впечатление на людей;</p> <p>информировать, четко</p>	<p>выстраивания партнерских отношений для повышения конкурентоспособности;</p> <p>применения командного подхода в решении проблем;</p> <p>развития навыков целеполагания, стратегического мышления, выбора приоритетов, формирования мышления «выиграл-выиграл» («win-win»), работы в команде</p>	

	<p>команд;</p> <p>основных принципов эффективной деловой коммуникации и работы в команде;</p> <p>основ тайм-менеджмента;</p> <p>система приемов деятельности, используемая в работе с членами группы (стили руководства);</p> <p>модели поведения и взаимодействия с другими людьми при работе в команде;</p> <p>теория поколений;</p> <p>способ улучшить совместную работу, коммуникацию и пространство между людьми.</p>	<p>формулировать, стимулировать идеи;</p> <p>управлять командой учитывая стадию ее развития;</p> <p>подбирать состав команды для продуктивной работы;</p> <p>построения высокоэффективной команды;</p> <p>решать сложные управленческие задачи.</p>	
<p>ОПК-3М –Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды</p>	<p>6 стадий беспокойства, их содержания;</p> <p>стратегии вовлечения заинтересованных сторон;</p> <p>основ управления конфликтами;</p> <p>основ целеполагания;</p> <p>модели эффективного поведения в переговорах;</p> <p>типы конфликтов и способы управления ими;</p> <p>инструменты</p>	<p>принимать продуктивные решения;</p> <p>руководить людьми;</p> <p>мыслить позитивно;</p> <p>формировать конкретные цели;</p> <p>реализовывать поставленные задачи.</p> <p>управлять персоналом;</p> <p>вести переговоры в сложных ситуациях;</p> <p>управление конфликтными</p>	<p>управления ресурсами;</p> <p>проведения деловых переговоров;</p> <p>принятия решений в условиях неопределенности;</p> <p>решения сложных управленческих задач в профессиональной деятельности;</p> <p>разработки стратегии.</p>

	повышения личной эффективности; принципы асертивного поведения.	ситуациями; выбирать стратегии решения конфликтов в зависимости от ситуации.	
Планируемые результаты обучения по модулю для слушателей, имеющих или получающих среднее профессиональное образование			
УК-4Мб - Способность осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах)	различий между рабочей группой и командой; организационных условий эффективной командной деятельности; основных психологических факторов и механизмов создания высокоэффективных самоуправляемых команд; значения групповой сплоченности и психологической совместимости в процессе отбора людей в команду; методов консолидации и психологической поддержки членов команды, группового принятия решения; основных этапов формирования команд; основных принципов эффективной деловой коммуникации и	проводить презентации и публичные выступления; разбираться в информации; фиксировать факты; проверка качества и анализ данных; развивать свою экспертизу; применять практические методы работы; раскрывать суть проблемы; генерировать идеи; рассматривать и оценивать возможности; взаимодействовать с людьми; налаживать взаимопонимание; производить впечатление на людей; информировать, четко формулировать, стимулировать идеи; управлять командой	выстраивания партнерских отношений для повышения конкурентоспособности; применения командного подхода в решении проблем; развития навыков целеполагания, стратегического мышления, выбора приоритетов, формирования мышления «выиграл-выиграл» («win-win»), работы в команде.

	<p>работы в команде;</p> <p>основ тайм-менеджмента;</p> <p>система приемов деятельности, используемая в работе с членами группы (стили руководства);</p> <p>модели поведения и взаимодействия с другими людьми при работе в команде;</p> <p>теория поколений;</p> <p>способ улучшить совместную работу, коммуникацию и пространство между людьми.</p>	<p>учитывая стадию ее развития;</p> <p>подбирать состав команды для продуктивной работы;</p> <p>построения высокоэффективной команды;</p> <p>решать сложные управленческие задачи.</p>	
<p>УК-3М6 - Способность осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде</p>	<p>6 стадий беспокойства, их содержания;</p> <p>стратегии вовлечения заинтересованных сторон;</p> <p>основ управления конфликтами;</p> <p>основ целеполагания;</p> <p>модели эффективного поведения в переговорах;</p> <p>типы конфликтов и способы управления ими;</p> <p>инструменты повышения личной эффективности;</p> <p>принципы асертивного поведения.</p>	<p>принимать продуктивные решения;</p> <p>руководить людьми;</p> <p>мыслить позитивно;</p> <p>формировать конкретные цели;</p> <p>реализовывать поставленные задачи.</p> <p>управлять персоналом;</p> <p>вести переговоры в сложных ситуациях;</p> <p>управление конфликтными ситуациями;</p> <p>выбирать стратегии решения конфликтов в зависимости от</p>	<p>управления ресурсами;</p> <p>проведения деловых переговоров;</p> <p>принятия решений в условиях неопределенности;</p> <p>решения сложных управленческих задач в профессиональной деятельности;</p> <p>разработки стратегии</p>

		ситуации.	
--	--	-----------	--

Таблица 9

Структура дисциплин программы

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	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.)					Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
	Модуль «Навыки эффективного руководства»												Зачет в форме теста
1	Управление командным взаимодействием	36	10	2	-	8	-	10	8	-	2	16	
2	Личная эффективность руководителя	36	10	2	-	8	-	10	8	-	2	16	
	Итого:	72	20	4	-	16	-	20	8	-	2	32	
	Итоговая аттестация	2	Зачет в форме письменного опроса										
	Всего	74											

Таблица 10

Содержание модуля «Навыки эффективного руководства»

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Контактная работа по видам занятий		Доступ к теме
		Лекции	Практические занятия	
1	Управление командным взаимодействием	Команда и ее роль в решении бизнес-задач. Модель построения эффективной команды по Г. Гуттману. Стадии развития команды по Б. Такману. Четыре стиля лидерства в работе с командой с учетом стадии ее развития, пороков и потребности. Роли участников команды по Р. Белбину. Приоритезация ролей в зависимости от типов бизнес-задач (треугольник действие – люди – анализ). Матрица высокоэффективной команды.		https://lms-dpo.ranepa.ru/ - рабочая тетрадь Слушателя; - презентация; - глоссарий; - видеоматериалы по тематике учебного модуля в формате видеофайлов с расширениями (.mp4) (.mpg) (.avi) (.wmv) (.flv) со звуковым сопровождением;
2	Личная эффективность руководителя	Понятие личной эффективности руководителя. Эффективность руководства складывается из навыков управления задачами, подчиненными и собой. Инструменты повышения личной эффективности: решение проблем, лидерство, управление конфликтами, навыки публичных выступлений, стресс менеджмент. Метод анализа мнений, матрица потребностей, техника «свойство-		https://lms-dpo.ranepa.ru/ - рабочая тетрадь Слушателя; - презентация; - глоссарий; - видеоматериалы по тематике учебного модуля в формате видеофайлов с расширениями (.mp4) (.mpg) (.avi) (.wmv) (.flv) со

	преимущество-выгода», выбор стиля руководства и стратегии разрешения конфликтов. Эффективные стратегии самопрезентации.	звуковым сопровождением;
--	---	--------------------------

Таблица 11

Особенности организации образовательного процесса

Название дисциплины	Особенности проведения
Управление командным взаимодействием	Контактная работа по дисциплине, проведение лекционных и практических занятий, может быть организована как в аудиторном, так и в дистанционном формате. При организации контактной работы поток разбивается на группы, численностью не более 110 человек при дистанционном формате и не более 50 человек при аудиторном формате. На практических занятиях слушатели могут дополнительно делиться на мини-группы по 10 человек. Также в рамках дисциплины освоение части материала слушателями происходит с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.
Личная эффективность руководителя	Контактная работа по дисциплине, проведение лекционных и практических занятий, может быть организована как в аудиторном, так и в дистанционном формате. При организации контактной работы поток разбивается на группы, численностью не более 110 человек при дистанционном формате и не более 50 человек при аудиторном формате. На практических занятиях слушатели могут дополнительно делиться на мини-группы по 10 человек. Также в рамках дисциплины освоение части материала слушателями происходит с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей

Таблица 12

Название дисциплины	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.)
Управление командным взаимодействием	Понятие команды и взаимозависимость. Инструменты системного мышления. Применение системного мышления в анализе рабочих ситуаций и определении причин сложившихся ситуаций. Решение проблем – командный подход. Функции управления предприятием по И. Адизесу. 5 факторная модель построения команды.	16
Личная эффективность руководителя	Ситуационное руководство как основная управленческая модель успешного руководителя. Методы саморегуляции в стрессовых ситуациях. Базовая модель урегулирования конфликтов в организации и принципы ее работы. Аргументация как основа успешного выступления. Навыки работы с возражениями при работе с аудиторией.	16
Итого:		32

Перечень вопросов для самоконтроля по дисциплине «Управление командным взаимодействием»:

1. Чем отличается «команда» от коллектива/группы?
2. С решением каких бизнес-задач «команда» справиться более эффективно?
3. Принцип построения эффективной команды по модели Г. Гуттмана?
4. Какие стадии проходит «команда» по Б. Такману?
5. Что нужно сделать, чтобы команда пришла на стадию функционирования?
6. Какие пороки присущи команде на каждой стадии ее развития по П. Ленсиони?
7. Перечислите четыре стиля лидерства для управления командой с учетом стадии развития, пороков и потребности.
8. Перечислите роли, существующие в команде по Р. Белбину.
9. Чем характеризуется каждая роль в команде?
10. При помощи какого инструмента можно правильно оценить, каких ролей в команде избыточно, а каких не хватает?

Перечень вопросов для самоконтроля по дисциплине «Личная эффективность руководителя»:

1. Инструменты эффективного менеджера в работе со своими командами: Матрица потребностей, Метод анализа мнений, Свойство-преимущество-выгода, SMART.
2. Что такое конфликт и способы выхода из него.
3. Принципы ситуационного руководства.
4. Формирование навыков решения проблем.
5. Методы работы с негативной информацией.
6. Анализ собственной мотивации и стиля управления.
7. Факторы, влияющие на работоспособность руководителя.
8. Технология принятия профессионально-ориентированного решения в условиях кризисной ситуации.
9. Способы повышения личной эффективности.
10. Волевая, рациональная и эмоциональная компоненты презентации: зачем они нужны и для чего используются в презентации.

3. Организационно-педагогическое обеспечение
3.1. Кадровое обеспечение

Таблица 7

Сведения о профессорско-преподавательском составе

Ф.И.О. преподавателя/ведущего специалиста	Наименование образовательной организации, которую окончил, направление подготовки (специальность), присвоенная квалификация	Основное/дополнительное место работы, должность, ученая степень, учено (почетное) звание, дополнительные квалификации	Стаж работы в области профессиональной деятельности/по дополнительной квалификации(лет)	Стаж научно-педагогической работы(лет)		Наименование преподаваемой дисциплины (модуля), практики/стажировки (при наличии) по данной программе
				Всего	В том числе по преподаваемой дисциплине (модулю)	
Масленников Андрей Станиславович	Челябинский государственный технический университет. Специальность: «Промышленное и гражданское строительство», Квалификация: инженер-строитель	Договор возмездного оказания услуг. Повышение квалификации «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 2020 г.	25	2	2	Личная эффективность руководителя
Толстой Станислав Валерьевич	Санкт-Петербургский Государственный Университет Профсоюзов. Юридический факультет. Квалификация: юрист.	Договор возмездного оказания услуг. Повышение квалификации «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 2020 г.	22	12	2	Управление командным взаимодействием; Личная эффективность руководителя
Антонов Евгений Валерьевич	Нижегородский государственный педагогический институт им. М. Горького Специальность: физическая культура Квалификация: учитель физической культуры	Договор возмездного оказания услуг. Повышение квалификации «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 2020 г.	17	12	12	Управление командным взаимодействием; Личная эффективность руководителя

Черепанов Роман Евгеньевич	Военная академия противовоздушной обороны Сухопутных войск РФ Квалификация радиоинженер Специальность: "командная тактическая войск противовоздушной обороны Сухопутных войск"	Договор возмездного оказания услуг Дополнительная квалификация: менеджер, практический психолог. повышение квалификации: по специальности Полиграфолог Повышение квалификации «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 2020 г.	18	2	2	Личная эффективность руководителя
Смирнова Елена Михайловна	Московский городской психолого-педагогический университет. Квалификация: психолог, преподаватель психологии по специальности «Психология».	Договор возмездного оказания услуг. Повышение квалификации «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 2020 г.	17	17	2	Личная эффективность руководителя
Медников Степан Викторович	Санкт – Петербургский государственный университет Квалификация: Психолог. Преподаватель Специальность: психология	Договор возмездного оказания услуг. Повышение квалификации «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 2020 г.	21	21	19	Управление командным взаимодействием; Личная эффективность руководителя
Чистяков Алексей Александрович	Санкт-Петербургский государственный университет Квалификация: психолог преподаватель Специальность: психология	Договор возмездного оказания услуг. Повышение квалификации «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 2020 г.	21	21	14	Личная эффективность руководителя

Маневский Федор Сергеевич	Санкт-Петербургский государственный университет Квалификация: психолог преподаватель Специальность: психология	Договор возмездного оказания услуг. Повышение квалификации «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 2020 г.	20	21	20	Управление командным взаимодействием; Личная эффективность руководителя
Сергеев Никита Андреевич	Московский технический университет связи и информатики Квалификация: инженер Специальность: радиосвязь, радиовещание и телевидение	Договор возмездного оказания услуг. Дополнительная квалификация: Бакалавр психологии, магистр по направлению менеджмент Повышение квалификации «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 2020 г.	9	2	2	Управление командным взаимодействием; Личная эффективность руководителя
Тимонина Татьяна Валерьевна	Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования, Московский государственный индустриальный университет Квалификация: юрист Специальность: юриспруденция	Договор возмездного оказания услуг. Повышение квалификации «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 2020 г.	15	2	2	Управление командным взаимодействием
Долгова Светлана Анатольевна	Московский государственный институт им. М.В. Ломоносова Специальность: "химия" Квалификация: химик	Договор возмездного оказания услуг. Повышение квалификации «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 2020 г.	32	2	2	Управление командным взаимодействием

Смирнов Глеб Борисович	Московский городской психолого-педагогический университет Квалификация: Психолог. Преподаватель психологии Специальность: "Психология"	Договор возмездного оказания услуг. Повышение квалификации «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 2020 г.	16	16	2	Личная эффективность руководителя
Христофорова Ксения Александровна	Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Московский педагогический государственный университет» Квалификация: преподаватель педагогики Специальность: Педагогика	Договор возмездного оказания услуг. Повышение квалификации «Использование СДО в образовательном процессе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)», 2020 г.	12	11	11	Управление командным взаимодействием; Личная эффективность руководителя

3.2 Материально-техническое и программное обеспечение программы

Для проведения всех лекционных, семинарских и практических занятий необходимы аудитории, обеспечивающие просмотр и прослушивание наглядных видео и аудио материалов. Для проведения занятий с использованием электронного обучения, дистанционных образовательных технологий слушатели подключаются к системе дистанционного обучения Заказчика.

Электронная библиотека ZNANIUM.COM

Содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки формируется с учетом всех изменений образовательных стандартов и включает учебники, учебные пособия, УМК, монографии, авторефераты, диссертации, энциклопедии, словари и справочники, законодательно-нормативные документы, специальные периодические издания и издания, выпускаемые издательствами вузов. В настоящее время ЭБС ZNANIUM.COM соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) нового поколения. ЭБС ZNANIUM.COM является самостоятельной разработкой Научно-издательского центра ИНФРА-М.

Электронная библиотечная система издательства «Юрайт»

Делает доступными лучшие учебники ведущих научных школ страны в удобном формате. В будущем такие учебники будут дополнены методическими и дополнительными материалами от авторов, другой информацией в помощь преподавателям и учащимся. Новинки в электронную библиотеку попадают быстрее, чем появляются в печати. Некоторые учебные пособия будут представлены только в электронном виде, особенно по редким дисциплинам.

Scopus – библиографическая и реферативная база данных и инструмент для отслеживания цитируемости статей, опубликованных в научных изданиях. Индексирует 18 000 названий научных изданий по техническим, медицинским и гуманитарным наукам 5000 издателей. База данных индексирует научные журналы, материалы конференций и сериальные книжные издания. Разработчиком и владельцем Scopus является издательская корпорация Elsevier.

Web of Science

Поисковая платформа, объединяющая реферативные базы данных публикаций в научных журналах и патентов, в том числе базы, учитывающие взаимное цитирование публикаций.

Polpred.com Обзор СМИ.

Полнотекстовые деловые публикации информагентств и прессы по отраслям. Архив важных публикаций собирается вручную. База данных с рубрикатом: 53 отрасли / 600 источников / 9 федеральных округов РФ / 235 стран и территорий / главные материалы / статьи и интервью 8000 первых лиц. Ежедневно тысяча новостей, полный текст на русском языке. Миллионы сюжетов информагентств и деловой прессы за 15 лет. Интернет-сервисы по отраслям и странам.

Для проведения занятий в дистанционном формате посредством необходимо иметь следующее материально-техническое обеспечение:

- ПК (стационарный) или ноутбук: операционная система: лицензионное программное обеспечение Windows (лицензионные программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook, Power Point).);
- Доступ в Интернет;
- Браузер;
- Программа для организации видеоконференций;
- Доступ к ресурсу <https://lms-dpo.ranepa.ru/>

3.3 Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Основная литература

1. Антонов, Г. Д. Стратегическое управление организацией: учебное пособие / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 239 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/2861. - ISBN 978-5-16-006204-4. - Текст: электронный. -

- URL: <https://znanium.com/catalog/product/1057763> (дата обращения: 13.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
2. Балыбердин, В. А. Прикладные методы оценки и выбора решений в стратегических задачах инновационного менеджмента: монография / В. А. Балыбердин, А. М. Белевцев, Г. П. Бендерский. - 3-е изд., стер. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 240 с. - ISBN 978-5-394-03756-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1091550> (дата обращения: 13.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
 3. МакЛейни Эдди, Этрилл Питер. Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов. — М.: Альпина Паблишер, 2020. — 648 с. ISBN: 978-5-9614-6939-4, 978-5-9614-6089-6, 978-5-9614-5547-2, 978-0-273-71694-5
 4. Брейли Р, Майерс С. Базовый курс. «Принципы корпоративных финансов» 2-е издание. М- СПб- Киев: Издательский дом «Вильямс», 2017
 5. Джоббер Д., Ланкастер Дж. Продажи и управление продажами: Учеб. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 622 с. - ISBN 978-5-238-00465-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1028609> (дата обращения: 13.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
 6. Антилл Ник, Ли Кеннет. Оценка компаний. Анализ и прогнозирование с использованием отчетности по МСФО. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — 442 с. ISBN 978-5-9614-4411-7, 978-5-9614-6296-8
 7. Панова А. К. Планирование и эффективная организация продаж. Практическое пособие. 3-е изд., стер. – М.: Дашков и К, 2020 – 190 с. ISBN 978-5-394-03500-5.
 8. Дубовик Сергей. Закупки на 100%. Инструменты снижения цен и получения лучших условий у сложных поставщиков. – СПб.: Питер, 2018. – 384 с. ISBN 978-5-4461-1016-2.
 9. Горбашко Е. А. Управление конкурентоспособностью. – М.: Юрайт, 2020. – 448 с. ISBN 978-5-534-03257-4.
 10. Салим Исмаил, Майкл Мэлоун, Юри ван Геест. Взрывной рост. Почему экспоненциальные организации в десятки раз продуктивнее вашей (и что с этим делать). — М.: Альпина Паблишер, 2020. — 389 с. ISBN 978-5-9614-2952-7.
 11. Рыманов, А. Ю. Основы корпоративных финансов: учебное пособие / А.Ю. Рыманов. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 150 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/textbook_5b742ef92eda62.57813862. - ISBN 978-5-16-013614-1. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1074318> (дата обращения: 13.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
 12. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ Инфра-М, 2012. - 365 с. ISBN 978-5-16-005115-4 <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=253142>
 13. Стратегическое управление: учебник для магистров / под ред. докт. экон. наук, проф. И. К. Ларионова. - 3-е изд. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 234 с. - ISBN 978-5-394-03171-7. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1091824> (дата обращения: 13.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
 14. Королев В.И. Стратегический менеджмент. – М.: ВАВТ. 2018
 15. Ван Хорн Дж., Вахович Дж. Основы финансового менеджмента / Пер. с англ. - М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2016
 16. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017. - 576 с. - ISBN 978-5-85173-059-5. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1028918> (дата обращения: 13.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
 17. Лэмпел Джозеф, Минцберг Генри. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — 442 с. ISBN 978-5-9614-2820-9.
 18. Harvard Business Review: 10 лучших статей. Стратегия. — М.: Альпина Паблишер, 2020. — 288 с. ISBN: 978-5-9614-7115-1, 978-5-9614-6003-2, 978-5-9614-5861-9, 978-1-4221-5798-5, 978-5-9614-5626-4.
 19. Томпсон Артур А; Питереф Маргарет; Гэмбл Джон;Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. — Издательство Вильямс, 2020. — 800 с. ISBN 978-5-907203-29-7
 20. Экономическая теория. Макроэкономика-1, 2. Мегаэкономика. Экономика трансформаций: учебник / под общ. ред. заслуженного деятеля науки РФ, проф., д. э. н. Г. П. Журавлевой. - 4-е изд., стер. -

Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 920 с. - ISBN 978-5-394-03333-9. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1093464> (дата обращения: 13.12.2020). – Режим доступа: по подписке.

Дополнительная литература

1. Акмаева Р.И. Стратегический менеджмент. – М.: Волтерс Клувер. 2010-
www.knigafund.ru/books/172301
2. Бланк И.А. «Управление финансовыми ресурсами» - М.: Омега-Л, 2013
3. Бригхем Ю., Дж. Хьюстон «Финансовый менеджмент». 7-е изд. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2013.
4. Бригхем Ю., Эрхардт М. Финансовый менеджмент. 10-е изд. / Пер. с англ. - Спб.: Питер, 2010 (Серия «Академия финансов»).
5. Друкер, П. Классические работы по менеджменту: Учебное пособие / Друкер П., Григорян И., Медведь О., - 2-е изд. - Москва: Альпина Бизнес Букс, Сколково, 2016. - 220 с. (Сколково) ISBN 978-5-9614-5345-4. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/913971> (дата обращения: 13.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
6. Ефимова О.Е. «Финансовый анализ. Современный инструментарий для принятия экономических решений» - М: Омега-Л, 2014
7. Камаев В.Д. Экономическая теория [Текст]: краткий курс: учебник / В.Д. Камаев, М.З. Ильчиков, Т.А. Борисовская. – 7-е изд., стер. – Москва: КноРус, 2014. – 384 с. 111
8. Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы: Справочное пособие / Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н., - 3-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 132 с. ISBN 978-5-9614-5582-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1003065> (дата обращения: 13.12.2020). – Режим доступа: по подписке.

Перечень Интернет-ресурсов

- Официальный сайт Правительства Российской Федерации. - <http://www.government.ru>
- Министерство экономического развития РФ [официальный сайт]. – URL: <http://www.economy.gov.ru>
- Министерство финансов РФ [официальный сайт]. –[http:// www.minfin.ru](http://www.minfin.ru)
- Федеральная служба государственной статистики [официальный сайт]. – URL: <http://www.gks.ru>
- Информационно-поисковая система: Консультант Плюс - <http://www.consultant.ru>
- <http://www.cfin.ru/> - Корпоративный менеджмент
- www.kommersant.ru - сетевое издание Коммерсант
- <http://www.rbc.ru> РосБизнесКонсалтинг
- [http:// www.mabico.ru](http://www.mabico.ru) «Финансово-аналитический центр»

4 Оценка качества освоения программы

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по модулю

Проведение промежуточной аттестации необходимо для выяснения полноты усвоения основного содержания пройденных тем и умения использования теоретического материала для решения практических задач. Формой контроля при проведении промежуточной аттестации по данному модулю является зачет.

Примерное тестовое задание для проведения промежуточной аттестации

1. В чем состоит современная парадигма управления?
 - А. Сначала сохранение, потом развитие;
 - Б. Развитие на основе ресурсов;
 - В. Сохранение на основе плана;
 - Г. Сохранение посредством развития.
2. Что такое «стратегические окна»?

- А. Разработка стратегических позиций;
 - Б. «Открытие рынка» в результате резких изменений на нем;
 - В. «Закрытие рынка» лидирующими компаниями;
 - Г. «Открытие рынка» ввиду снижения уровня его монополизации
3. Как называется способ стратегического анализа рынка, в ходе которого факторы внешней среды структурируются по функциональному признаку (экономические политические и т. п.)
 - А. SW – анализ;
 - Б. SWOT – анализ;
 - В. PEST – анализ;
 - Г. SNW – анализ.
 4. Как учитываются нейтральные позиции компании в SNW – анализе?
 - А. На основе сравнения с ведущими компаниями;
 - Б. На основе среднерыночных условий;
 - В. Верно А и Б;
 - Г. На основе показателя прибыли.
 5. С чего начинается разработка стратегии?
 - А. С определения задач компании;
 - Б. С постановки целей;
 - В. С разработки стратегического плана;
 - Г. С разработки миссии.
 6. Компания, образовав холдинг, присоединила к себе предприятия – поставщиков. Какая стратегия была использована в данном случае?
 - А. Усиление позиций на рынке;
 - Б. Центрированная диверсификация;
 - В. Обратная вертикальная интеграция;
 - Г. Развитие рынка;
 - Д. Вперед идущая вертикальная интеграция.
 7. Что необходимо делать после определения стратегических задач в ходе реализации стратегии?
 - А. По какой стратегической задаче разработать проекты развития;
 - Б. Разработать стратегический план;
 - В. Определить исполнителей;
 - Г. Довести стратегические задачи до всех исполнителей.
 8. В условиях наличия достаточного количества времени и небольшого сопротивления, какой метод управления сопротивлениями будет наиболее эффективным?
 - А. Управляемый;
 - Б. Принудительный;
 - В. Адаптивный;
 - Г. Кризисный.
 9. Определя перспективы своего развития, компания наметила выход на новые рынки со своими традиционными продуктами. Какая стратегия использована в данном случае?
 - А. Дифференциации продукта;
 - Б. Сервисная;
 - В. Развитие продукта;
 - Г. Развитие рынка;
 - Д. Фокусирования.
 10. Какой из показателей в ходе осуществления стратегического контроля относится к показателям экономической эффективности работы компании?
 - А. Прибыль;
 - Б. Выручка от реализации продукции;
 - В. Рентабельность;
 - Г. Издержки производства;
 - Д. Производительность труда.
 11. На каком этапе развития компания может разрабатывать стратегию?

- А. На этапе своего образования;
 - Б. На этапе развития;
 - В. На этапе открытия новых направлений развития;
 - Г. На любом этапе.
12. Какую стратегию применяет компания, поглощая аналогичные компании, работающие в данной отрасли?
- А. Вперед идущая вертикальная интеграция;
 - Б. Обратная вертикальная интеграция;
 - В. Горизонтальная интеграция;
 - Г. Дифференциация.
13. Показатель полного экономического результата реализации стратегии всегда:
- А. Меньше общей чистой прибыли;
 - Б. Больше общей чистой прибыли;
 - В. Может быть равен общей чистой прибыли;
 - Г. Может быть больше или меньше общей чистой прибыли.
14. Какой вид маркетинга имеет место в том случае, когда фирма в своей работе ориентируется на два или более различных сегмента рынка?
- А. Дифференцированный;
 - Б. Аналитический;
 - В. Концентрированный;
 - Г. Массовый.
15. Какой из элементов не входит в комплекс маркетинга?
- А. Товар;
 - Б. Цена;
 - В. Продажи;
 - Г. Персонал;
 - Д. Предложение товаров.
16. Стратегический план является:
- А. Результатом стратегии;
 - Б. Формой реализации стратегии;
 - В. Целью разработки стратегии;
 - Г. Условием формирования стратегии.
17. Стратегические задачи находят отражение:
- А. В стратегических подходах;
 - Б. Во всех планах компании;
 - В. В стратегических проектах;
 - Г. В бизнес – планах;
 - Д. В бизнес – проектах.
18. Кто является основным участником разработки стратегического проекта?
- А. Стратегический комитет;
 - Б. Экспертная группа;
 - В. Временная рабочая группа;
 - Г. Команда.
19. В какой из целей фирмы в качестве основного показателя используется прибыль?
- А. В общефирменных целях;
 - Б. В целях подразделений;
 - В. В миссии;
 - Г. Во всех целях.
20. Как называется модель стратегического анализа и выбора стратегии, в которой учитываются темп роста рынка и уровень конкурентоспособности?
- А. Матрица Ансоффа;
 - Б. Модель продукт – рынок;
 - В. Матрица БКГ;
 - Г. Модель динамики издержек.

Оценивание слушателя на зачете

Процент верных ответов	Оценка	Требования к образовательным результатам
52-100	«зачтено»	Слушатель подтвердил базовый уровень освоения материалов дисциплины: полное знание учебного материала, успешное выполнение предусмотренных программой практических и аналитических заданий, освоение литературы, рекомендованной программой. Слушатель продемонстрировал систематический характер знаний по дисциплине, способность к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности.
менее 52	«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, не подтвердившему пороговый уровень освоения материалов дисциплины: присутствуют пробелы в знаниях основного учебного материала, допущены принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой практических и аналитических заданий.

Фонд оценочных средств для проведения итоговой аттестации по программе

Итоговая аттестация проводится на основе принципов объективности и независимости оценки качества подготовки слушателей.

Итоговая аттестация является обязательной для слушателей, завершающих обучение по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации.

Оценка качества освоения дополнительной профессиональной программы проводится в отношении соответствия результатов освоения программы заявленным целям и планируемым результатам обучения.

Итоговая аттестация представляет собой зачет в форме письменного опроса. Опрос будет включать в себя ответы на вопросы по результатам прохождения модуля «Навыки эффективного руководства».

Для выполнения задания вам необходимо:

1. Выбрать одну из шести представленных ниже тем.
2. Написать ответ на поставленный в теме вопрос.
Развернутый ответ должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на заданную тему, показывать Ваше умение владеть профессиональной терминологией, иллюстрировать конкретные примеры, делать обоснованные выводы.
3. Выполненную работу сохранить в формате «.doc»/«.docx», затем загрузить и отправить на проверку в разделе «Задание».

ТЕМЫ НА ВЫБОР

1. На каком убеждении основана ситуационная модель руководства, разработанная Херси и Бланшаром?
2. Что подразумевает метод анализа мнений?
3. Выберите стиль руководства, который менеджер должен применить по отношению к следующему сотруднику: «Алексей достиг в своей работе того уровня, когда он

может выполнять свои задачи практически идеально, а также чувствует себя экспертом в них и хочет выполнять их как можно лучше»

4. Перечислите ТРИ основных характеристики команды в отличие от группы.
5. Что нужно сделать лидеру в первую очередь, чтобы успешно пройти стадию «Формирования» команды?
6. На какой драйвер командной работы Вы, как руководитель, будете в первую очередь обращать внимание для построения высокоэффективной команды?

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ ВЫПОЛНЕННЫХ РАБОТ

Максимальное количество баллов, которое возможно получить за выполнение задания, — 100, минимальный проходной балл — 40

№ п/п	Критерий оценивания	Максимальный балл
1	Уровень понимания темы	15
2	Умение мыслить логически	15
3	Соответствие излагаемого материала поставленным вопросам	20
4	Наличие в ответе всех необходимых теоретических фактов	10
5	Иллюстрация ответа правильно подобранными примерами	10
6	Культура речи	10
7	Владение профессиональной терминологией	10
8	Умение сделать обоснованные выводы	10
ИТОГО:		100