



Министерство науки  
и высшего образования РФ  
ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ»  
Институт дистанционного  
и дополнительного образования



УТВЕРЖДАЮ:  
Директор ИДДО

	Подписано электронной подписью ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ»	
	Сведения о владельце ЦЭП МЭИ	
	Владелец	Шиндина Т.А.
	Идентификатор	Rd0ad64b2-5hindinaTA-e12224c9

(подпись)

Т.А. Шиндина  
(расшифровка подписи)

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА**  
*профессиональной переподготовки*

<b>Наименование программы</b>	Производственный менеджмент и управление проектами
<b>Форма обучения</b>	очно-заочная
<b>Выдаваемый документ</b>	диплом о профессиональной переподготовке
<b>Новая квалификация</b>	не присваивается
<b>Центр ДО</b>	Учебно-научный центр МЭИ

Зам. директора ИДДО  
(должность)

	Подписано электронной подписью ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ»	
	Сведения о владельце ЦЭП МЭИ	
	Владелец	Усманова Н.В.
	Идентификатор	R3b653adc-UsmanovaNatV-90b3fa4

(подпись)

Н.В.  
Усманова  
(расшифровка подписи)

Начальник ОДПО  
(должность)

	Подписано электронной подписью ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ»	
	Сведения о владельце ЦЭП МЭИ	
	Владелец	Крохин А.Г.
	Идентификатор	R6d4610d5-KrokhinAG-aa301f84

(подпись)

А.Г. Крохин  
(расшифровка подписи)

Начальник ФДО  
(должность)

	Подписано электронной подписью ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ»	
	Сведения о владельце ЦЭП МЭИ	
	Владелец	Малич Н.В.
	Идентификатор	R13696f6e-MalichNV-45fe3095

(подпись)

Н.В. Малич  
(расшифровка подписи)

Руководитель УНЦ  
МЭИ  
(должность)

	Подписано электронной подписью ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ»	
	Сведения о владельце ЦЭП МЭИ	
	Владелец	Ковалев Д.И.
	Идентификатор	R09bc37b9-KovalevDml-bf54cea2

(подпись)

Д.И.  
Ковалев  
(расшифровка подписи)

Руководитель образовательной программы

	Подписано электронной подписью ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ»	
	Сведения о владельце ЦЭП МЭИ	
	Владелец	Ковалев Д.И.
	Идентификатор	R09bc37b9-KovalevDml-bf54cea2

Д.И.  
Ковалев

Москва

(должность)

(подпись)

(расшифровка  
подписи)

## **1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ**

**Цель:** формирование у выпускника целостного представления об особенностях и основных этапах создания и развития предприятия и реализации проектов на его основе, в том числе в инновационной сфере через теоретическое и практическое изучение соответствующих дисциплин и разработку самостоятельного бизнес-плана и инновационного проекта предприятия..

### **Программа составлена в соответствии:**

- с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденным приказом Минобрнауки от 12.08.2020 г. № 97025.08.2020 г. № 59449.

- с Профессиональным стандартом 06.016 «Руководитель проектов в области информационных технологий», утвержденным приказом Минтруда 18.11.2014 г. № 893н, зарегистрированным в Минюсте России 09.12.2014 г. № 35117, уровень квалификации 8.

- с Профессиональным стандартом 07.003 «Специалист по управлению персоналом», утвержденным приказом Минтруда 06.10.2015 г. № 691н, зарегистрированным в Минюсте России 19.10.2015 г. № 39362, уровень квалификации 7.

- с Профессиональным стандартом 08.018 «Специалист по управлению рисками», утвержденным приказом Минтруда 30.08.2018 г. № 564н, зарегистрированным в Минюсте России 17.09.2018 г. № 52177, уровень квалификации 8.

- с Профессиональным стандартом 07.007 «Специалист по процессному управлению», утвержденным приказом Минтруда 17.04.2018 г. № 248н, зарегистрированным в Минюсте России 08.05.2018 г. № 51030, уровень квалификации 7.

**Форма реализации:** обучение в МЭИ.

**Форма обучения:** очно-заочная.

### **Режим занятий:**

Расписание занятий по дополнительной образовательной программе может устанавливаться в зависимости от набора в группы. Конкретные даты проведения занятий указываются в договоре на оказание образовательных услуг. Данные расписания хранятся в электронной системе учета хода реализации программы при ее наличии. При любом графике занятий учебная нагрузка устанавливается не более 40 часов в неделю, включая все виды аудиторной и внеаудиторной (самостоятельной) учебной работы слушателя. Для всех видов занятий устанавливается академический час продолжительностью 45 минут.

Аудиторные групповые занятия по очно-заочной форме начинаются, как правило, в 18:45-19:00 по рабочим дням. Консультационные часы занятий, при необходимости, согласуются с преподавателями отдельно вне группового расписания. Общая продолжительность аудиторных занятий составляет не более 4 академических часов в день.

**Требования к уровню подготовки слушателя, необходимые для освоения программы:** лица, желающие освоить дополнительную образовательную программу, должны иметь высшее образование. Наличие указанного образования должно

подтверждаться документом государственного или установленного образца. Дополнительные требования к участникам, необходимые для освоения программы:

- возраст до 50 лет;
- общий стаж работы не менее 5 лет;
- опыт работы на управленческих должностях не менее 2 лет;
- участие в реализации проекта развития организации.

**Выдаваемый документ:** при успешном прохождении программы и сдаче итоговой аттестации выдается диплом о профессиональной переподготовке установленного образца.

#### **Срок действия итоговых документов**

Срок действия итоговых документов регламентируется на основе правил по работе с персоналом в сфере деятельности данной программы, устанавливается на основе содержания программы и составляет (в годах): бессрочно.

## 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

### 2.1. Компетенции

В результате освоения дополнительной образовательной программы слушатель должен обладать компетенциями (табл. 1).

Таблица 1

Компетентностно-ориентированные требования к результатам освоения программы

Компетенция	Требования к результатам
УК-10: Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	Знать: - основные понятия, цели, принципы, сферы применения, объекты и субъекты финансового менеджмента; - методологию оценки инвестиционных решений и стоимости компании.
	Уметь: - применять основные инструменты финансового менеджмента для стоимостной оценки активов, капитала и денежных потоков; - оценивать принимаемые финансовые решения с точки зрения их влияния на создание ценности (стоимости) компании.
	Владеть: - технологией принятия решений в управлении финансами компании; - приемами и способами оценки инвестиционных решений с позиции обеспечения роста капитала компании.
УК-2: Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	Знать: - принципы, порядок, законодательно-нормативную базу органов государственного регулирования.
	Уметь: - выбирать применимую действующую нормативно-правовую документацию для принятия управленческих решений.
	Владеть: - навыками принятия рациональных управленческих решений на уровне органов государственного регулирования на основании действующих правовых норм.
УК-1: Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения	Знать: - принципы формирования потребительского спроса и факторы его определяющие; - основные концепции и методы анализа рыночных и специфических рисков, сферу их применения.

<p>поставленных задач</p>	<p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализировать состояние макроэкономической среды, динамику её изменения, выявлять ключевые элементы, оценивать их влияние на организации в системе менеджмента, государственного и муниципального управления.</li> </ul> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методами анализа рыночных и специфических рисков с целью использования его результатов при принятии управленческих решений.</li> </ul>
<p>ОПК-4: Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методы и основные теории стратегического менеджмента;</li> <li>- содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления;</li> <li>- подходы к анализу систем качества продукции, услуг – с целью обеспечения её конкурентоспособности;</li> <li>- принципы взаимосвязи функциональных стратегий компании;</li> <li>- понятийно-категориальный аппарат проектного менеджмента, его отличительные признаки, сущность и классификацию;</li> <li>- принципы моделирования и управления бизнес-процессами и распределением работ.</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации;</li> <li>- проводить анализ конкурентной сферы отрасли;</li> <li>- анализировать содержание и особенности функциональных стратегий и готовить предложения по повышению эффективности их взаимосвязи;</li> <li>- определять цикл проекта, использовать программное обеспечение управления проектами;</li> <li>- ставить цели и формировать задачи, связанные с созданием и коммерциализацией технологических и продуктовых инноваций, разрабатывать программы осуществления инновационной деятельности в организации и оценивать её эффективность;</li> <li>- описывать процедуры выполнения работ и определять способы контроля.</li> </ul>

	<p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы;</li> <li>- методами анализа отраслевых рынков в целях повышения конкурентоспособности организаций – участников этих рынков;</li> <li>- технологией разработки функциональных стратегий и методами формирования сбалансированных управленческих решений;</li> <li>- навыками и инструментами разработки проекта, управления его стоимостью, рисками качеством, реализацией проекта;</li> <li>- аналитическим и техническим инструментарием разработки процедур и методов контроля.</li> </ul>
<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>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- структуру общества как сложной системы;</li> <li>- особенности влияния социальной среды на формирование личности и мировоззрения человека.</li> </ul>
	<p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- корректно применять знания об обществе как системе в различных формах социальной практики;</li> <li>- выделять, формулировать и логично аргументировать собственную мировоззренческую позицию в процессе межличностной коммуникации с учетом ее специфики.</li> </ul>
<p>ОПК-1: Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории</p>	<p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- способностями к конструктивной критике и самокритике;</li> <li>- умениями работать в команде, взаимодействовать с экспертами в предметных областях;</li> <li>- навыками воспринимать разнообразие и культурные различия, принимать социальные и этические обязательства.</li> </ul> <p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- базовые экономические понятия, объективные основы функционирования экономики и поведения экономических агентов;</li> <li>- знать основные виды финансовых институтов и финансовых инструментов, основы функционирования финансовых рынков;</li> <li>- условия функционирования национальной экономики, понятия и факторы экономического роста;</li> <li>- знать основы российской налоговой системы.</li> </ul>

	<p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализировать финансовую и экономическую информацию, необходимую для принятия обоснованных решений в профессиональной сфере;</li> <li>- оценивать процентные, кредитные, курсовые, рыночные, операционные, общеэкономические, политические риски неблагоприятных экономических и политических событий для профессиональных проектов;</li> <li>- решать типичные задачи, связанные с профессиональным и личным финансовым планированием;</li> <li>- искать и собирать финансовую и экономическую информацию.</li> </ul> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методами финансового планирования профессиональной деятельности, использования экономических знаний в профессиональной практике.</li> </ul>
<p>ОПК-6: Способен понимать принципы работы современных информационных технологий и использовать их для решения задач профессиональной деятельности</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- перечень и возможности применения методов и программных средств обработки деловой информации;</li> <li>- возможности и границы применения программного обеспечения анализа и качественного моделирования систем управления.</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применять методы и программные средства обработки деловой информации;</li> <li>- использовать современные методы организации планирования операционной (производственной) деятельности.</li> </ul> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками и приемами взаимодействия со службами информационных технологий, использования корпоративных информационных систем;</li> <li>- средствами программного обеспечения анализа и количественного моделирования систем управления;</li> <li>- методами применения средств программного обеспечения анализа и количественного моделирования систем управления, навыками их оценки их эффективности.</li> </ul>

В результате освоения программы слушатель должен быть способен реализовывать трудовые функции в соответствии с профессиональным стандартом (табл. 2).

Уровень квалификации 7.

Таблица 2

Практико-ориентированные требования к результатам освоения программы

Трудовые функции	Требования к результатам
------------------	--------------------------



## 07.007 «Специалист по процессному управлению»

<p>ПК-1138/А/01.6/1 способен осуществлять сбор информации о процессе подразделения организации с целью разработки регламента данного процесса или административного регламента подразделения организации</p>	<p>Трудовые действия:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Определение заинтересованных сторон, собственника и участников процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации;</li><li>- Выяснение используемых ресурсов, Российского и международного законодательства, локальных нормативных актов, отчетных документов, необходимых для выполнения процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации;</li><li>- Сбор информации о действующей системе планирования и отчетности работы процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации;</li><li>- Сбор информации о ходе и результатах процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации;</li><li>- Определение целей процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации;</li><li>- Выяснение последовательности выполнения работ в процессе подразделения организации или административном регламенте подразделения организации;</li><li>- Оформление результатов сбора информации;</li><li>- Определение границ процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации;</li><li>- Определение входов и выходов процесса подразделения организации или начала и результата выполнения административного регламента подразделения организации;</li><li>- Выявление ответственных работников подразделения за каждую работу в процессе подразделения организации или административном регламенте подразделения организации.</li></ul>
--	--

	<p>Умения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Анализировать информацию о границах процесса, требования к процессу, цели процесса или административного регламента;</li> <li>- Анализировать зоны ответственности, заинтересованные стороны процесса, действующие нормативы, ресурсы, входы, выходы и показатели процесса или административного регламента;</li> <li>- Анализировать состав и последовательность операций, составляющих процесс или административный регламент;</li> <li>- Находить необходимые документы и информацию о процессе или административном регламенте в бумажном и электронном виде в информационных системах;</li> <li>- Выполнять наблюдения, интервью и анкетирование.</li> </ul> <p>Знания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Теория процессного управления;</li> <li>- Принципы классификации процессов;</li> <li>- Методы структурирования процессов;</li> <li>- Основы операционного менеджмента;</li> <li>- Методы сбора информации (наблюдения, фиксация данных, хронометраж, фотография рабочего дня, техники проведения интервью и анкетирования, анализ документов и отчетной информации, изучение обратной связи от заинтересованных сторон).</li> </ul>
<p>ПК-1138/А/02.6/1 способен осуществлять разработку и усовершенствование регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации</p>	<p>Трудовые действия:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Разработка регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации и регламентирующих документов (инструкций, положений);</li> <li>- Систематизация собранной информации о процессе подразделения организации или административном регламенте подразделения организации;</li> <li>- Разработка предложений по повышению эффективности процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации;</li> <li>- Разработка процедур контроля выполнения регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации.</li> </ul>

	<p>Умения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Агрегировать и обобщать собранную информацию;</li> <li>- Выполнять классификацию процессов и объектов окружения процесса или административного регламента;</li> <li>- Выявлять недостатки, несоответствия в функционировании процесса или административного регламента, формулировать и обосновывать предложения по их исправлению;</li> <li>- Контролировать соответствие разработанных документов нормативно-методической документации;</li> <li>- Оценивать ресурсы, необходимые для усовершенствования процессов или административных регламентов;</li> <li>- Осуществлять коммуникации, проводить рабочие совещания, находить консенсус;</li> <li>- Использовать программное обеспечение для разработки регламентов процессов или административных регламентов;</li> <li>- Разрабатывать локальные нормативные акты в соответствии с нормативно-методическими документами;</li> <li>- Разрабатывать схемы процессов или административных регламентов.</li> </ul> <p>Знания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Методы проектирования функционально-ролевых моделей;</li> <li>- Методы классификации информации о процессе и окружении процесса;</li> <li>- Теория процессного управления;</li> <li>- Принципы и правила работы с нормативно-методической документацией;</li> <li>- Требования к разработке регламентов процессов;</li> <li>- Основы экономики, учета затрат и оценки эффективности;</li> <li>- Нотации моделирования процессов;</li> <li>- Основы операционного менеджмента;</li> <li>- Методы повышения эффективности процессов и административных регламентов.</li> </ul>
--	--

<p>ПК-1138/А/03.6/1 способен осуществлять ввод в действие регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации</p>	<p>Трудовые действия:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Внедрение в действие регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации;</li> <li>- Планирование мероприятий по вводу в действие регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации;</li> <li>- Внедрение предложений по повышению эффективности процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации;</li> <li>- Оценка эффективности мероприятий по вводу в действие регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации.</li> </ul>
	<p>Умения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Осуществлять коммуникации, проводить рабочие совещания, находить консенсус;</li> <li>- Оценивать ресурсы, необходимые для ввода в действие регламентов процессов или административных регламентов или предложений по повышению их эффективности;</li> <li>- Разрабатывать, согласовывать и утверждать планы мероприятий, оценивать достижение результатов, разрабатывать корректирующие мероприятия для достижения планов;</li> <li>- Оказывать консультационную помощь работникам организации.</li> </ul>
	<p>Знания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Принципы и правила работы с документами;</li> <li>- Основы внедрения изменений;</li> <li>- Основы моделирования бизнес-процессов;</li> <li>- Основы операционного менеджмента;</li> <li>- Основы экономики, учета затрат и оценки эффективности.</li> </ul>

<p>ПК-1138/А/04.6/1 способен осуществлять контроль выполнения регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации</p>	<p>Трудовые действия:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Определение процедур контроля выполнения регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации;</li> <li>- Анализ собранной информации на соответствие критериям, установленным для проведения контроля;</li> <li>- Сбор информации о ходе и результатах выполнения процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации;</li> <li>- Оформление результатов контроля выполнения регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации;</li> <li>- Разработка рекомендаций по повышению эффективности процессов подразделения организации или административных регламентов подразделения организации;</li> <li>- Оценка эффективности процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации.</li> </ul> <p>Умения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Выбирать контрольные точки, позволяющие оценивать степень выполнения регламентов и составлять планы контроля;</li> <li>- Оценивать достоверность информации, полученной в ходе контроля;</li> <li>- Анализировать показатели эффективности и результативности процессов и административных регламентов;</li> <li>- Выявлять отклонения от установленных критериев и показателей функционирования процессов и административных регламентов;</li> <li>- Рассчитывать эффективность процессов и административных регламентов;</li> <li>- Выявлять потенциал повышения эффективности процесса или административного регламента;</li> <li>- Формулировать и обосновывать предложения по повышению эффективности процессов или административных регламентов;</li> <li>- Подготавливать отчеты, заключения по результатам контрольных мероприятий.</li> </ul>
--	---

	<p>Знания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Методические документы и правила проведения контроля соответствия процессов или административных регламентов;</li> <li>- Методы оценки достоверности собранной информации;</li> <li>- Методы проведения анализа собранной информации;</li> <li>- Правила подготовки отчетов, заключений по результатам контроля;</li> <li>- Методы повышения эффективности процессов и административных регламентов;</li> <li>- Методы оценки эффективности процессов или административных регламентов.</li> </ul>
<p>ПК-1138/В/01.6/1 способен осуществлять анализ кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации для целей их проектирования, усовершенствования и внедрения</p>	<p>Трудовые действия:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Определение целей разработки или доработки кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации;</li> <li>- Определение требований к кросс-функциональному процессу организации или административному регламенту организации;</li> <li>- Анализ соответствия кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации установленным требованиям;</li> <li>- Оформление результатов анализа кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации;</li> <li>- Сбор информации о ходе и результатах кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации;</li> <li>- Оценка эффективности кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации;</li> <li>- Определение ключевых показателей эффективности кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации;</li> <li>- Выявление возможностей повышения эффективности кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации;</li> <li>- Определение заинтересованных сторон в разработке или доработке кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации.</li> </ul>

	<p>Умения:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Анализировать зоны ответственности и интересы заинтересованных сторон кросс-функционального процесса или административного регламента;</li><li>- Анализировать полноту требований к кросс-функциональному процессу или административному регламенту;</li><li>- Анализировать область функционирования и показатели оценки кросс-функционального процесса или административного регламента;</li><li>- Анализировать взаимодействие кросс-функционального процесса или административного регламента с другими процессами или административными регламентами и подразделениями организации, потребляемыми и производимыми ресурсами, поставщиками и потребителями;</li><li>- Анализировать ход и результаты выполнения кросс-функционального процесса или административного регламента на соответствие установленным требованиям;</li><li>- Выявлять потенциал повышения эффективности кросс-функционального процесса или административного регламента;</li><li>- Формулировать и обосновывать предложения по повышению эффективности кросс-функциональных процессов или административных регламентов;</li><li>- Находить и анализировать документы, модели кросс-функциональных процессов и информацию о кросс-функциональном процессе или административном регламенте;</li><li>- Выполнять наблюдения, интервью и анкетирование;</li><li>- Использовать программное обеспечение для анализа процессов;</li><li>- Анализировать, систематизировать и обобщать информацию;</li><li>- Осуществлять коммуникации, проводить рабочие совещания, находить консенсус.</li></ul>
--	--

	<p>Знания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Теория процессного управления;</li> <li>- Принципы классификации процессов;</li> <li>- Методы структурирования процессов;</li> <li>- Принципы и методы трансляции целей организации в показатели процессов;</li> <li>- Основы операционного менеджмента;</li> <li>- Основы экономики, учета затрат и оценки эффективности;</li> <li>- Методы сбора информации (наблюдения, фиксация данных, хронометраж, фотография рабочего дня, техники проведения интервью и анкетирования, анализ документов и отчетной информации, изучение обратной связи от заинтересованных сторон).</li> </ul>
<p>ПК-1138/В/02.6/1 способен осуществлять моделирование кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации</p>	<p>Трудовые действия:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Определение требований к модели кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации, включая функциональную и экономическую эффективность;</li> <li>- Разработка модели кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации;</li> <li>- Определение границ кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации;</li> <li>- Определение порядка взаимодействия и зон ответственности работников при выполнении кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации;</li> <li>- Согласование модели кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации;</li> <li>- Определение целей разработки модели кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации;</li> <li>- Имитационное моделирование кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации;</li> <li>- Определение заинтересованных сторон разработки модели кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации.</li> </ul>



	<p>Умения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Анализировать зоны ответственности и интересы заинтересованных сторон процесса в области разработки кросс-функционального процесса или административного регламента;</li> <li>- Анализировать и структурировать требования к модели кросс-функционального процесса или административного регламента;</li> <li>- Определять последовательность работ, распределять функции и ответственность между подразделениями организации для обеспечения достижения целей кросс-функционального процесса или административного регламента;</li> <li>- Разрабатывать регламентирующую и контрольную документацию для кросс-функционального процесса или административного регламента в соответствии с требованиями, заданными нормативно-методическими документами;</li> <li>- Выполнять структурную декомпозицию процессной модели;</li> <li>- Проверять процессные модели на связность и непротиворечивость;</li> <li>- Оценивать риски выбранных решений;</li> <li>- Осуществлять коммуникации, проводить рабочие совещания, находить консенсус;</li> <li>- Использовать программное обеспечение для моделирования и имитационного моделирования процессов.</li> </ul> <p>Знания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Принципы классификации процессов;</li> <li>- Методы структурной декомпозиции процессов и административных регламентов;</li> <li>- Методы проектирования функционально-ролевых моделей;</li> <li>- Принципы и методы трансляции целей организации в показатели процессов и административных регламентов;</li> <li>- Концепции интегрированных программных продуктов для управления бизнес-процессами;</li> <li>- Методы имитационного моделирования;</li> <li>- Основы операционного менеджмента;</li> <li>- Методы сбора информации (наблюдения, фиксация данных, хронометраж, фотография рабочего дня, техники проведения интервью, анкетирование, анализ документов и отчетной информации, изучение обратной связи от заинтересованных сторон).</li> </ul>
--	--

<p>ПК-1138/В/03.6/1 способен осуществлять разработку и усовершенствование кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации</p>	<p>Трудовые действия:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Документирование кросс-функционального процесса организации или разработка административного регламента организации в соответствии с требованиями нормативно-методической документации;</li> <li>- Разработка контрольных точек, позволяющих оценивать степень выполнения регламентов, и методов измерения показателей эффективности кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации;</li> <li>- Разработка предложений по повышению эффективности кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации;</li> <li>- Оформление результатов разработки или доработки кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации;</li> <li>- Систематизация собранной информации о кросс-функциональном процессе организации или административном регламенте организации;</li> <li>- Разработка исполняемого кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации с помощью специализированного программного обеспечения для управления процессами.</li> </ul>
---	--

	<p>Умения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Агрегировать, структурировать и обобщать информацию;</li> <li>- Разрабатывать локальные нормативные акты в области управления кросс-функциональными процессами;</li> <li>- Использовать специализированное программное обеспечение для управления процессами;</li> <li>- Контролировать соответствие разработанных документов нормативно-методической документации;</li> <li>- Измерять эффективность кросс-функционального процесса или административного регламента;</li> <li>- Выявлять потенциал повышения эффективности кросс-функционального процесса или административного регламента;</li> <li>- Формулировать и обосновывать предложения по повышению эффективности кросс-функциональных процессов или административных регламентов;</li> <li>- Осуществлять коммуникации, проводить рабочие совещания, находить консенсус;</li> <li>- Оценивать ресурсы, необходимые для усовершенствования кросс-функционального процесса или административного регламента;</li> <li>- Оценивать риски выбранных решений;</li> <li>- Разрабатывать требования по интеграции с корпоративными информационными системами;</li> <li>- Подготавливать и проводить презентации.</li> </ul> <p>Знания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Методы проектирования функционально-ролевых моделей;</li> <li>- Методы структурной декомпозиции кросс-функциональных процессов и административных регламентов;</li> <li>- Принципы и методы измерения и анализа показателей эффективности кросс-функциональных процессов и административных регламентов;</li> <li>- Принципы и методы трансляции целей организации в показатели кросс-функциональных процессов и административных регламентов;</li> <li>- Методы и приемы оптимизации процессов;</li> <li>- Принципы и правила работы с документами и с нормативно-методической документацией;</li> <li>- Специализированное программное обеспечение для управления процессами;</li> <li>- Основы операционного менеджмента;</li> <li>- Основы экономики, учета затрат и оценки эффективности;</li> <li>- Теория процессного управления;</li> <li>- Принципы интеграции корпоративных информационных систем.</li> </ul>
--	--

<p>ПК-1138/В/04.6/1 способен осуществлять внедрение кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации или их усовершенствования</p>	<p>Трудовые действия:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Внедрение кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации или его усовершенствование;</li> <li>- Оценка эффективности внедрения кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации или его усовершенствования;</li> <li>- Планирование внедрения кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации или его усовершенствования;</li> <li>- Инструктаж персонала по внедренному или усовершенствованному кросс-функциональному процессу организации или административному регламенту организации.</li> </ul>
	<p>Умения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Разрабатывать и презентовать планы мероприятий, оценивать достижение результатов, разрабатывать корректирующие мероприятия для достижения планов;</li> <li>- Руководить проектами внедрения изменений;</li> <li>- Использовать программное обеспечение для управления проектами;</li> <li>- Планировать и проводить инструктаж персонала;</li> <li>- Осуществлять коммуникации, проводить рабочие совещания, находить консенсус;</li> <li>- Оценивать фактическую эффективность проекта внедрения или усовершенствования.</li> </ul>
	<p>Знания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Основы управления проектами;</li> <li>- Принципы и методы управления изменениями;</li> <li>- Принципы и правила работы с документами;</li> <li>- Методы принятия управленческих решений.</li> </ul>

<p>ПК-1138/В/05.6/1 способен осуществлять аудит деятельности в рамках кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации на соответствие требованиям и целевым показателям процесса</p>	<p>Трудовые действия:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Планирование аудита деятельности в рамках кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации;</li> <li>- Анализ документов и данных, полученных в ходе аудита кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации;</li> <li>- Разработка предписаний по устранению несоответствий деятельности требованиям кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации;</li> <li>- Оформление результатов аудита деятельности в рамках кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации;</li> <li>- Инструктаж участников аудита деятельности в рамках кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации;</li> <li>- Презентация результатов и рекомендаций аудита деятельности в рамках кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации;</li> <li>- Идентификация целей и критериев аудита деятельности в рамках кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации;</li> <li>- Проведение наблюдений в ходе аудита деятельности в рамках кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации;</li> <li>- Разработка рекомендаций по повышению эффективности кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации.</li> </ul>
--	---

	<p>Умения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Анализировать, систематизировать и обобщать информацию;</li> <li>- Сопоставлять цели аудитов с целями организации;</li> <li>- Выявлять отклонения и потенциал для совершенствования в ходе аудита кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации;</li> <li>- Планировать мероприятия по усовершенствованию кросс-функциональных процессов или административных регламентов;</li> <li>- Осуществлять коммуникации, проводить рабочие совещания, находить консенсус;</li> <li>- Рассчитывать эффективность деятельности;</li> <li>- Формулировать, оформлять, согласовывать и представлять на утверждение результаты аудита;</li> <li>- Планировать и проводить инструктаж персонала.</li> </ul> <hr/> <p>Знания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Стандарты проведения аудитов процессов;</li> <li>- Международные стандарты систем менеджмента;</li> <li>- Принципы и правила работы с документами;</li> <li>- Принципы и методы трансляции целей организации в показатели процессов и административных регламентов;</li> <li>- Нотации моделирования процессов;</li> <li>- Методы оценки достоверности информации;</li> <li>- Основы математической статистики;</li> <li>- Методы оценки эффективности деятельности;</li> <li>- Методы сбора информации (наблюдения, фиксация данных, хронометраж, фотография рабочего дня, техники проведения интервью и анкетирования, анализ документов и отчетной информации, изучение обратной связи от заинтересованных сторон).</li> </ul>
--	---

<p>ПК-1138/С/01.7/1 способен осуществлять анализ системы процессного управления организации для целей ее проектирования, усовершенствования и внедрения</p>	<p>Трудовые действия:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Выбор модели оценки системы процессного управления организации;</li> <li>- Согласование целей системы процессного управления организации;</li> <li>- Сбор информации о результатах работы действующей системы процессного управления организации;</li> <li>- Определение заинтересованных сторон в проектировании или доработке системы процессного управления организации;</li> <li>- Оценка текущих показателей действующей системы процессного управления по принятой модели;</li> <li>- Определение целевых показателей системы процессного управления организации и ее компонентов;</li> <li>- Оценка соответствия экономической и функциональной эффективности системы процессного управления организации целям системы управления организацией и требованиям к ней.</li> </ul>
	<p>Умения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Анализировать требования к системе процессного управления организации исходя из стратегии организации, требований законодательства Российской Федерации и регулирующих органов, международных, национальных и отраслевых стандартов;</li> <li>- Анализировать плановые и отчетные показатели системы процессного управления организации;</li> <li>- Производить сравнительный анализ (бенчмаркинг) показателей систем процессного управления организаций;</li> <li>- Осуществлять коммуникации, проводить рабочие совещания, находить консенсус;</li> <li>- Анализировать имеющиеся ресурсы и ограничения;</li> <li>- Составлять перспективные планы развития ("дорожные карты").</li> </ul>
	<p>Знания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Референтные модели зрелости процессного управления;</li> <li>- Референтные модели оценки систем управления;</li> <li>- Методы структурной декомпозиции процессов;</li> <li>- Принципы и методы трансляции целей организации в показатели процессов или административных регламентов;</li> <li>- Международные стандарты в области управления процессами;</li> <li>- Принципы системного подхода;</li> <li>- Основы бенчмаркинга;</li> <li>- Основы экономики, учета затрат и оценки эффективности;</li> <li>- Теория процессного управления.</li> </ul>

<p>ПК-1138/С/02.7/1 способен осуществлять разработку и усовершенствование системы процессного управления организации</p>	<p>Трудовые действия:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Адаптация методологической документации и локальных нормативных актов под требования стандартов процессного управления, законодательства Российской Федерации и регулирующих органов;</li> <li>- Согласование перспективного плана развития системы процессного управления организации с заинтересованными сторонами;</li> <li>- Формирование требований к программному обеспечению для управления процессами или административными регламентами;</li> <li>- Согласование методологической документации и локальных нормативных актов с заинтересованными сторонами;</li> <li>- Подготовка материалов для проведения инструктажа и презентационных материалов;</li> <li>- Разработка перспективного плана развития системы процессного управления организации;</li> <li>- Разработка или доработка комплекта методологической документации и локальных нормативных актов.</li> </ul>
	<p>Умения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Анализировать, проектировать, внедрять и контролировать процессы и административные регламенты;</li> <li>- Использовать программное обеспечение для управления процессами;</li> <li>- Анализировать, систематизировать и обобщать информацию;</li> <li>- Проектировать системы управления;</li> <li>- Проектировать системы плановых и отчетных показателей;</li> <li>- Осуществлять коммуникации, проводить рабочие совещания, находить консенсус.</li> </ul>
	<p>Знания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Правила разработки методических документов;</li> <li>- Методы структурной декомпозиции процессов;</li> <li>- Принципы и методы трансляции целей организации в показатели процессов;</li> <li>- Типовые возможности программного обеспечения для управления процессами;</li> <li>- Теория процессного управления;</li> <li>- Методы принятия управленческих решений;</li> <li>- Принципы системного подхода;</li> <li>- Концепции интегрированных программных продуктов для управления бизнес-процессами.</li> </ul>



<p>ПК-1138/С/03.7/1 способен осуществлять внедрение системы процессного управления организации или ее усовершенствования</p>	<p>Трудовые действия:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Планирование инструктажа, тестирования, аттестации и сертификации специалистов по процессному управлению;</li> <li>- Выбор программного обеспечения для управления процессами организации или административными регламентами организации;</li> <li>- Внедрение программного обеспечения для управления процессами организации или административными регламентами организации;</li> <li>- Оценка эффективности внедрения или усовершенствования системы процессного управления организации;</li> <li>- Планирование внедрения или усовершенствования системы процессного управления организации;</li> <li>- Руководство проектом внедрения или усовершенствования системы процессного управления организации;</li> <li>- Проведение инструктажа, тестирования, аттестации и сертификации специалистов по процессному управлению;</li> <li>- Методическая помощь команде проекта внедрения или усовершенствования системы процессного управления организации.</li> </ul>
	<p>Умения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Планировать проекты по внедрению изменений;</li> <li>- Оценивать риски выбранных решений;</li> <li>- Руководить проектами внедрения изменений;</li> <li>- Использовать программное обеспечение для управления проектами;</li> <li>- Презентовать результаты проектов внедрения;</li> <li>- Осуществлять коммуникации, проводить рабочие совещания, находить консенсус;</li> <li>- Планировать и проводить инструктаж персонала;</li> <li>- Оценивать фактическую эффективность результатов проекта внедрения изменений.</li> </ul>
	<p>Знания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Теория процессного управления;</li> <li>- Основы проектного управления;</li> <li>- Принципы и методы управления изменениями;</li> <li>- Принципы и правила работы с документами;</li> <li>- Основы операционного менеджмента;</li> <li>- Методы принятия управленческих решений;</li> <li>- Типовые возможности программного обеспечения для управления процессами.</li> </ul>

<p>ПК-1138/С/04.7/1 способен осуществлять аудит системы процессного управления организации на соответствие требованиям и целевым показателям организации</p>	<p>Трудовые действия:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Оформление результатов и рекомендаций по итогам аудита системы процессного управления организации;</li> <li>- Планирование аудита системы процессного управления организации;</li> <li>- Проведение наблюдений в ходе аудита системы процессного управления организации;</li> <li>- Инструктаж участников аудита системы процессного управления организации;</li> <li>- Анализ документов и данных, полученных в ходе аудита системы процессного управления организации;</li> <li>- Идентификация целей и критериев аудита системы процессного управления организации;</li> <li>- Презентация результатов и рекомендаций по итогам аудита системы процессного управления организации.</li> </ul>
	<p>Умения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Анализировать, систематизировать и обобщать информацию;</li> <li>- Сопоставлять цели аудитов с целями организации;</li> <li>- Работать с документами и данными;</li> <li>- Производить расчет и оценку эффективности деятельности;</li> <li>- Получать информацию из информационных систем и документации организации;</li> <li>- Выявлять отклонения и потенциал для усовершенствования в ходе аудита систем управления;</li> <li>- Осуществлять коммуникации, проводить рабочие совещания, находить консенсус;</li> <li>- Подготавливать и проводить презентации;</li> <li>- Согласовывать и представлять на утверждение результаты аудита.</li> </ul>

	<p>Знания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Стандарты проведения аудитов систем менеджмента;</li> <li>- Принципы и правила работы с документами;</li> <li>- Принципы системного подхода;</li> <li>- Методы структурной декомпозиции процессов;</li> <li>- Нотации моделирования процессов;</li> <li>- Методы оценки достоверности информации;</li> <li>- Основы математической статистики;</li> <li>- Методы оценки эффективности деятельности;</li> <li>- Принципы и методы трансляции целей организации в показатели процессов;</li> <li>- Методы сбора информации (наблюдения, фиксация данных, хронометраж, фотография рабочего дня, техники проведения интервью и анкетирования, анализ документов и отчетной информации, изучение обратной связи от заинтересованных сторон).</li> </ul>
<p>ПК-1138/С/05.7/1 способен осуществлять разработку предложений по устранению и (или) предупреждению выявленных причин отклонений в системе процессного управления</p>	<p>Трудовые действия:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Сравнение фактических результатов работы системы процессного управления с плановыми результатами и показателями;</li> <li>- Реализация мероприятий по устранению и (или) предупреждению причин отклонений в ходе работы системы процессного управления;</li> <li>- Анализ информации о работе системы процессного управления;</li> <li>- Разработка предложений по устранению и (или) предупреждению причин отклонений в ходе работы системы процессного управления;</li> <li>- Выявление отклонений в работе системы процессного управления;</li> <li>- Презентация предложений и мероприятий по устранению и (или) предупреждению причин отклонений в ходе работы системы процессного управления;</li> <li>- Проверка эффективности устранения и (или) предупреждения причин отклонений в ходе работы системы процессного управления;</li> <li>- Выявление причин отклонений в ходе работы системы процессного управления.</li> </ul>

	<p>Умения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Анализировать, систематизировать и обобщать информацию;</li> <li>- Сопоставлять плановые и фактические показатели результатов работы системы процессного управления;</li> <li>- Работать с документами и данными;</li> <li>- Получать информацию из информационных систем и документации организации;</li> <li>- Выявлять отклонения и производить анализ причин, вызывающих фактические или потенциальные отклонения в ходе работы системы процессного управления;</li> <li>- Разрабатывать корректирующие и (или) предупреждающие действия;</li> <li>- Осуществлять коммуникации, проводить рабочие совещания, находить консенсус;</li> <li>- Подготавливать и проводить презентации;</li> <li>- Производить расчет и оценку эффективности мероприятий по устранению и (или) предупреждению причин отклонений в ходе работы системы процессного управления.</li> </ul> <hr/> <p>Знания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Принципы и правила работы с документами;</li> <li>- Методы анализа результативности и эффективности систем процессного управления;</li> <li>- Принципы системного подхода;</li> <li>- Количественные и качественные методы анализа;</li> <li>- Нотации моделирования систем управления;</li> <li>- Методы оценки достоверности информации;</li> <li>- Основы математической статистики;</li> <li>- Стандарты и методики управления рисками;</li> <li>- Методы построения и проверки гипотез;</li> <li>- Методы сбора информации (наблюдения, фиксация данных, хронометраж, фотография рабочего дня, техники проведения интервью и анкетирования, анализ документов и отчетной информации, изучение обратной связи от заинтересованных сторон).</li> </ul>
--	--

<p>ПК-1138/D/01.7/1 способен осуществлять анализ процессной архитектуры организации</p>	<p>Трудовые действия:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Согласование с заинтересованными сторонами целей проектирования процессной архитектуры организации;</li> <li>- Презентация результатов анализа процессной архитектуры организации;</li> <li>- Сбор информации о процессной архитектуре организации;</li> <li>- Выявление возможностей усовершенствования процессной архитектуры организации;</li> <li>- Определение заинтересованных сторон в проектировании и трансформации процессной архитектуры организации;</li> <li>- Определение требований к процессной архитектуре организации исходя из структуры бизнеса, целей и стратегии организации;</li> <li>- Анализ соответствия существующей процессной архитектуры организации требованиям, определенным к процессной архитектуре организации исходя из структуры бизнеса, целей и стратегии организации;</li> <li>- Оформление результатов анализа процессной архитектуры организации.</li> </ul>
	<p>Умения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Анализировать цели и стратегию организации;</li> <li>- Производить сравнительный анализ (бенчмаркинг) вариантов процессной архитектуры организации;</li> <li>- Анализировать взаимосвязи между процессами;</li> <li>- Осуществлять коммуникации, проводить рабочие совещания, находить консенсус;</li> <li>- Анализировать, систематизировать и обобщать информацию;</li> <li>- Подготавливать и проводить презентации;</li> <li>- Использовать программное обеспечение для моделирования архитектуры процессов.</li> </ul>
	<p>Знания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Принципы и методы стратегического планирования;</li> <li>- Методы структурной декомпозиции процессов;</li> <li>- Принципы и методы трансляции целей организации в показатели процессов;</li> <li>- Принципы классификации процессов;</li> <li>- Принципы системного подхода;</li> <li>- Методы и средства моделирования процессной архитектуры;</li> <li>- Нотации моделирования процессов;</li> <li>- Референтные модели процессной архитектуры.</li> </ul>

<p>ПК-1138/D/02.7/1 способен осуществлять разработку и усовершенствование процессной архитектуры организации</p>	<p>Трудовые действия:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Согласование процессной архитектуры организации с заинтересованными сторонами;</li> <li>- Контроль соответствия моделей процессов организации или административных регламентов организации утвержденной процессной архитектуре организации;</li> <li>- Разработка процессной архитектуры организации, включающей оргструктуру, бизнес-функции, процессы или административные регламенты, корпоративные информационные системы;</li> <li>- Систематизация информации о процессной архитектуре организации;</li> <li>- Выбор референтной модели и методологии проектирования процессной архитектуры организации;</li> <li>- Адаптация референтной модели и методологии проектирования процессной архитектуры организации к структуре бизнеса, целям и стратегии организации.</li> </ul>
	<p>Умения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Использовать программное обеспечение для моделирования процессной архитектуры организации, процессов организации или административных регламентов организации;</li> <li>- Анализировать информацию, документы и данные о процессной архитектуре организации;</li> <li>- Осуществлять коммуникации, проводить рабочие совещания, находить консенсус;</li> <li>- Интегрировать процессную архитектуру организации с системой управления организации;</li> <li>- Интегрировать процессную архитектуру организации с архитектурой корпоративных информационных систем.</li> </ul>
	<p>Знания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Методы моделирования архитектуры процессов организации;</li> <li>- Методы структурной декомпозиции процессов;</li> <li>- Принципы и методы трансляции целей организации в показатели процессов;</li> <li>- Методы моделирования процессов;</li> <li>- Архитектура корпоративных информационных систем;</li> <li>- Концепции интегрированных программных продуктов для управления бизнес-процессами;</li> <li>- Принципы интеграции корпоративных информационных систем;</li> <li>- Референтные модели процессной архитектуры.</li> </ul>

ПК-1138/D/03.7/1 способен осуществлять руководство программами трансформации процессной архитектуры организации	Трудовые действия: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Оценка эффективности изменения процессной архитектуры организации;</li> <li>- Планирование изменения процессной архитектуры организации в связи с реорганизацией бизнеса;</li> <li>- Руководство программами изменения процессной архитектуры организации.</li> </ul>
	Умения: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Анализировать стратегию организации, ее цели и задачи;</li> <li>- Оценивать влияние планируемых реорганизаций на процессную архитектуру организации;</li> <li>- Оценивать влияние планируемых изменений процессной архитектуры на деятельность подразделений организации, работников и на информационные системы;</li> <li>- Управлять портфелями и программами проектов;</li> <li>- Осуществлять коммуникации, проводить рабочие совещания, находить консенсус;</li> <li>- Использовать программное обеспечение для моделирования процессной архитектуры;</li> <li>- Использовать программное обеспечение для моделирования процессов;</li> <li>- Планировать внедрение изменений.</li> </ul>
	Знания: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Основы стратегического планирования;</li> <li>- Теория процессного управления;</li> <li>- Принципы управления портфелями и программами проектов;</li> <li>- Принципы и методы управления изменениями;</li> <li>- Принципы системного подхода;</li> <li>- Методы оценки эффективности изменений в организации.</li> </ul>

ПК-1138/D/04.7/1 способен осуществлять разработку и внедрение методик и регламентов трансформации процессной архитектуры организации	Трудовые действия: - Контроль актуальности методик и регламентов, регулирующих трансформацию процессной архитектуры организации; - Методическая помощь проектным командам, осуществляющим трансформацию процессной архитектуры организации; - Контроль соблюдения методик и регламентов, регулирующих трансформацию процессной архитектуры организации; - Внедрение в организации методологии трансформации процессной архитектуры организации; - Разработка или доработка методик и регламентов, регулирующих трансформацию процессной архитектуры организации.
	Умения: - Использовать программное обеспечение для моделирования процессов; - Использовать программное обеспечение для моделирования процессной архитектуры; - Разрабатывать методические и локальные нормативные акты по процессной архитектуре организации; - Осуществлять коммуникации, проводить рабочие совещания, находить консенсус; - Оценивать риски выбранных решений; - Оценивать уровень процессной зрелости организации.
	Знания: - Правила разработки методических документов; - Принципы системного подхода; - Принципы и методы управления изменениями; - Основы управления портфелями проектов; - Принципы и методы принятия управленческих решений; - Методы и модели оценки процессной зрелости организации; - Теория процессного управления; - Методы структурной декомпозиции процессов; - Основы стратегического планирования.

## 2.2. Характеристика нового вида профессиональной деятельности, новой квалификации

В результате освоения дополнительной образовательной программы «Производственный менеджмент и управление проектами» слушатель должен быть готов к области профессиональной деятельности, объектам и задачам.

**Область/сферы** профессиональной деятельности слушателя, прошедшего обучение по программе профессиональной переподготовки включает:



- Область профессиональной деятельности выпускников, освоивших программу включает: организации различной организационно-правовой формы (коммерческие, некоммерческие) и органы государственного и муниципального управления, в которых выпускники работают в качестве исполнителей и координаторов по проведению организационно-технических мероприятий и администрированию реализации оперативных управленческих решений, а также структуры, в которых выпускники являются предпринимателями, создающими и развивающими собственное дело.

- 40 Сквозные виды профессиональной деятельности в промышленности (в сферах: стратегического и тактического планирования и организации производства; логистики; организации сетей поставок).

- 08 Финансы и экономика (в сферах: внутреннего и внешнего финансового контроля и аудита; финансового консультирования; управления рисками; организации закупок; исследования и анализа рынков продуктов, услуг и технологий; продвижения и организации продаж продуктов, услуг и технологий; управления проектами; контроллинга и информационно-аналитической поддержки управленческих решений; консалтинга).

- Управленческая деятельность в организациях любой организационно-правовой формы, в которых выпускники работают в качестве исполнителей или руководителей в различных службах аппарата управления.

- Управленческая деятельность в органах государственного и муниципального управления.

- Предпринимательская и организационная деятельность в структурах, в которых выпускники являются предпринимателями, создающими и развивающими собственное дело.

- Научно-исследовательская деятельность в научных организациях, связанных с решением управленческих проблем.

**Объектами** профессиональной деятельности являются:

- процессы реализации управленческих решений в организациях различных организационно-правовых форм.

- процессы реализации управленческих решений в органах государственного и муниципального управления.

- процессы управления организациями различных организационно-правовых форм.

- процессы государственного и муниципального управления.

Выпускник программы должен уметь решать профессиональные **задачи** по видам профдеятельности:

*Организационно-управленческий:*

- организационно-управленческая деятельность;

- организация работы исполнителей (команды исполнителей) для осуществления конкретных проектов;

- контроль деятельности подразделений, команд (групп) работников;

- мотивирование и стимулирование персонала организации, направленное на достижение стратегических и оперативных целей;

- участие в урегулировании организационных конфликтов на уровне подразделения и рабочей команды (группы);

- сбор, обработка и анализ информации о факторах внешней и внутренней среды организации для принятия управленческих решений;
- руководство подразделениями предприятий и организаций разных форм собственности, органов государственной и муниципальной власти;
- организация творческих коллективов (команд) для решения организационно-управленческих задач и руководство ими;
- поиск, анализ и оценка информации для подготовки и принятия управленческих решений;
- анализ существующих форм организации и процессов управления, разработка и обоснование предложений по их совершенствованию;
- проведение оценки эффективности проектов с учетом фактора неопределенности;
- разработка моделей исследуемых процессов, явлений и объектов, относящихся к сфере профессиональной деятельности, оценка и интерпретация полученных результатов.

*Предпринимательский:*

- участие в разработке и реализации корпоративной и конкурентной стратегии организации, а также функциональных стратегий (маркетинговой, финансовой, кадровой);
- участие в разработке и реализации комплекса мероприятий операционного характера в соответствии со стратегией организации;
- разработка и реализация проектов, направленных на развитие организации;
- информационно-аналитическая деятельность;
- построение и поддержка функционирования внутренней информационной системы организации для сбора информации с целью принятия решений, планирования деятельности и контроля;
- оценка эффективности проектов;
- предпринимательская деятельность;
- разработка и реализация бизнес-планов создания нового бизнеса;
- организация и ведение предпринимательской деятельности.

В результате освоения дополнительной образовательной программы слушатель должен обладать способностями к выполнению **нового вида деятельности** соответствующего присваиваемой **квалификации (не предусмотрено)**.

### **3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ (РАБОЧИЕ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИН (МОДУЛЕЙ))**

#### **3.1. Трудоемкость программы**

Трудоемкость программы включая все виды аудиторной и внеаудиторной (самостоятельной) работы составляет:

- **24** зачетных единиц;

**865** ак. ч.

Структура программы с указанием наименования дисциплин (модулей) и их трудоемкости представлена в табл. 3.

Учебный план дополнительной образовательной программы представлен в приложение А., являющийся неотъемлемой частью программы.

Таблица 3

Структура программы и формы аттестации

№	Наименование дисциплин (модулей)	всего	Контактная работа, ак. ч					Самостоятельная работа, ак. ч	Стажировка, ак. ч	Форма аттестации		
			всего	аудиторные занятия	электронное обучение	обучение с ДОТ	контроль			текущий контроль (тест, опрос и пр.)	промежуточная аттестация (зачет, экзамен, защита отчета о стажировке)	итоговая аттестация (итоговый зачет, итоговый экзамен, доклад по результатам стажировки, итоговый аттестационный экзамен, итоговая аттестационная работа)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	11	12	13	14
1	Экономика для менеджера	10	8	6			2	2			Зачет с оценкой	
1.1.	Экономика для менеджера	10	8	6			2	2				
2	Общий менеджмент	10	8	6			2	2			Зачет с оценкой	
2.1.	Общий менеджмент	10	8	6			2	2		Реферат		
3	Основы маркетинга	6	4	2			2	2			Зачет с оценкой	
3.1.	Основы маркетинга	6	4	2			2	2				
4	Экономика предприятия	36	28	26			2	8			Экзамен	
4.1.	Экономика предприятия	36	28	26			2	8				
5	Стратегический менеджмент	46	36	34			2	10			Экзамен	
5.1.	Стратегический менеджмент	46	36	34			2	10				
6	Практический маркетинг	46	36	34			2	10			Экзамен	
6.1.	Практический маркетинг	46	36	34			2	10		Кейс (решение конкретных производственных ситуаций)		
7	Управление проектом как основа деятельности менеджера	46	36	34			2	10			Экзамен	
7.1.	Управление проектом как основа	46	36	34			2	10		Ролевая игра		

	деятельности менеджера											
8	Анализ системных свойств предприятия	4 2	34	32			2	8			Экзамен	
8.1.	Анализ системных свойств предприятия	4 2	34	32			2	8				
9	Процессы и основные функции управления проектами	6 2	48	46			2	14			Экзамен	
9.1.	Процессы и основные функции управления проектами	6 2	48	46			2	14				
10	Управление по фазам жизненного цикла проекта	5 0	38	36			2	12			Экзамен	
10.1	Управление по фазам жизненного цикла проекта	5 0	38	36			2	12				
11	Управление качеством и сертификация	4 6	36	34			2	10			Экзамен	
11.1	Управление качеством и сертификация	4 6	36	34			2	10				
12	Управление рисками	4 6	36	34			2	10			Экзамен	
12.1	Управление рисками	4 6	36	34			2	10		Кейс (решение конкретных производственных ситуаций)		
13	Бизнес-планирование	2 4	20	18			2	4			Экзамен	
13.1	Бизнес-планирование	2 4	20	18			2	4		Мозговой штурм		
14	Оценка экономической и финансовой эффективности инвестиционных проектов	4 0	32	30			2	8			Зачет с оценкой	
14.1	Оценка экономической и финансовой	4 0	32	30			2	8		Проблемная лекция		

	эффективности инвестиционных проектов											
15	Информационные технологии при управлении	5 2	40	38			2	12			Зачет с оценкой	
15.1	Информационные технологии при управлении	5 2	40	38			2	12				
16	Управление изменениями	2 4	20	18			2	4			Зачет с оценкой	
16.1	Управление изменениями	2 4	20	18			2	4				
17	Управление человеческими ресурсами	2 4	20	18			2	4			Зачет с оценкой	
17.1	Управление человеческими ресурсами	2 4	20	18			2	4				
18	Российская стажировка	1 0 0	20	18			2	80			Зачет	
18.1	Российская стажировка	1 0 0	20	18			2	80				
19	Подготовка к зарубежной стажировке (факультативно, для заинтересованных специалистов)	6 0	20	18			2	40			Зачет	
19.1	Подготовка к зарубежной стажировке (факультативно, для заинтересованных специалистов)	6 0	20	18			2	40				
20	Работа над проектом	9 0	30	28			2	60			Выпускная квалификационная работа	
21	Итоговая аттестация	5	5	1			4				Итоговый аттестационный экзамен	
	<b>ИТОГО:</b>	<b>8 6 5</b>	<b>55 5</b>	<b>51 1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>44</b>	<b>31 0</b>	<b>0</b>			

### 3.2. Содержание программы (рабочие программы дисциплин (модулей))

Содержание дисциплин (модулей) представлено в табл. 4.

Таблица 4

## Содержание дисциплин (модулей)

№	Наименование дисциплин (модулей)	Содержание дисциплин (модулей)
1.	Экономика для менеджера	
1.1.	Экономика для менеджера	<p>Макроэкономические параметры и условия деятельности предприятия. Полная схема кругооборота доходов и продуктов - базовые взаимосвязи, узловые параметры национального счетоводства. Роль денег, универсальность категории "норма процента". Основные проблемы функционирования денежного механизма. Микроэкономические основы "экономики фирмы". Обзор узловых постулатов "поведения фирмы" и основные термины описания ее функционирования. Затраты: средние, маржинальные и скрытые. Идеология "маржинальности" и типовые проблемы деятельности фирмы: максимизация прибыли, оптимальный объем производства, ценовая дискриминация, прекращение деятельности. Влияние масштаба и охвата на затраты. Рынок, его участники и функционирование. Спрос, факторы его формирования, методы определения и способы учета. Предложение и факторы его формирования. Определение условий эффективного производства. Типы рынков, конкуренция и монополия, монополистическая конкуренция и олигополия. Регулирование рынка и антимонопольные меры. Стоимость денег во времени. Использование категории "норма процента" и универсальность подхода к анализу эффективности инвестирования. Единство расчетных основ, используемых при анализе капиталовложений и финансовых инвестиций, базовые расчетные соотношения. Сметно-бюджетное планирование.</p>
2.	Общий менеджмент	
2.1.	Общий менеджмент	<p>Управление организацией как системная задача. Основные понятия теории организации: принадлежность, взаимодействие, соподчиненность. Координация. Среда существования организации, их взаимодействие. Внутренние свойства организации. Координация на целевом, функционально поведенческом и ситуативном уровнях. Методы координации и условия их применения. Типы управления и их особенности. Зависимость типа управления от "горизонта" реализации и степени неопределенности информации. Функциональные задачи управления: анализ и прогноз состояния, формирование</p>

№	Наименование дисциплин (модулей)	Содержание дисциплин (модулей)
		<p>целей и построение дерева целей, определение задач и заданий, планирование и реализация задач, оценка достижения цели управления. Особенности решения задач при различных типах управления: стратегическое; тактическое и оперативное планирование и управление. Организационные структуры управления. Сравнительный анализ типов организационных структур (функциональных, матричных, самоорганизующихся и др.). Корпоративные и проектные организации. Распределение функций, полномочий и ответственности в организациях различных типов Методы координации выполнения работ на основе сетевых моделей. Роль и ключевые качества менеджера.</p>
3.	Основы маркетинга	
3.1.	Основы маркетинга	<p>Что такое маркетинг? Понятие и основные функции маркетинга. Маркетинговый комплекс: 4Р и 4С. Внешнее окружение компании: СТЭП-анализ и модель пяти сил Портера. Структура компании: цепочка ценности. Потребитель, его потребности и поведение. Понимание потребителя, типы потребителей. Типы заинтересованных сторон. Лестница приверженности. Нужда, потребность, мотивация и выгода. Потребности и покупательское поведение. Пирамида потребностей Маслоу. Понятие сегментации. Маркетинговые исследования. Проведение маркетинговых исследований: технология проведения маркетинговых исследований; качественные и количественные, первичные и вторичные исследования. Система маркетинговых исследований. Основные методы качественных исследований. Методика исследования: «Маркетинг во время прогулки». Товар и его продвижение Понятие продукта и его трехуровневый анализ. Сущность товара. Жизненный цикл продукта и уникальные достоинства. Континуум «товары и услуги». Целевые аудитории. Цели коммуникации и уровень реакции потребителей. Типы средств коммуникации (личностные и безличностные).</p>
4.	Экономика предприятия	
4.1.	Экономика предприятия	<p>Общая характеристика предприятия, его внутренняя и внешняя среда. Классификация предприятий. Внешняя среда, внутренняя среда предприятия. Предприятие в условиях рыночной экономики. Понятие и разновидности рынка. Организационно-правовые формы</p>

№	Наименование дисциплин (модулей)	Содержание дисциплин (модулей)
		<p>предприятий. Малые предприятия. Коммерческие организации, некоммерческие организации. Порядок создания и ликвидации предприятия. Нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность предприятия. Основные средства. Классификация основных средств предприятия. Классификация основных фондов. Классификация нематериальных активов предприятия. Износ и амортизация основных средств. Физический и моральный износ основных средств. Амортизация основных фондов. Способы амортизации. Учет и оценка основных фондов. Показатели использования основных средств. Показатели, характеризующие движение основных производственных фондов. Показатели эффективности использования основных производственных фондов. Показатели, характеризующие состояние основных производственных фондов. Показатели, характеризующие степень использования основных производственных фондов. Каналы поступления и пути улучшения использования основных средств. Оборотные средства: их состав и структура. Показатели эффективности использования оборотных средств. Экономическая сущность, состав и структура оборотных средств. Функция оборотных средств. Показатели использования оборотных средств. Кадры предприятия. Кадры предприятия и его структуры. Определение потребности в персонале. Производительность труда. Сущность и методы определения производительности труда. Факторы и резервы повышения производительности труда. Сущность и значение нормирования труда. Организация и оплата труда на предприятии. Управление персоналом. Мотивация труда. Сущность и принципы оплаты труда. Формы и системы оплаты труда на предприятии. Тарифная система оплаты труда. Формы и системы оплаты труда. Формирование и использование средств, направляемых на потребление. Издержки предприятия. Определения и классификация издержек. Система расчета издержек. Метод целевых издержек. Себестоимость продукции. Содержание и расчет калькуляционных статей расходов. Управление затратами на производство и реализацию продукции. Системы учета затрат на предприятии. Источники и факторы снижения себестоимости. Система</p>



№	Наименование дисциплин (модулей)	Содержание дисциплин (модулей)
		<p>управления затратами на предприятии. Учет и отчетность. Финансовые результаты, рентабельность. Финансовый механизм и его элементы. Финансовые ресурсы предприятия. Доходы и расходы предприятий РФ. Система цен на продукцию и их структура. Понятие, функции и виды прибыли. Формирование и распределение прибыли предприятия. Анализ динамики прибыли. Понятие и показатели рентабельности. Безубыточность работы предприятия. Эффективность производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Сущность и виды эффективности. Система показателей эффективности. Прогнозирование экономических показателей. Выбор критерия эффективности. Тема 5. Планирование на предприятии. Понятие и принципы планирования. Методы планирования. Система планов предприятия. Нормативная база планирования. Стратегическое планирование на предприятии. Понятие и виды стратегий предприятия. Производственная программа и производственная мощность предприятия. Бизнес-планирование. Бизнес-план. Функции бизнес-плана. Основные разделы бизнес-плана. Инвестиции и инвестиционная деятельность. Понятие, виды и источники инвестиций. Понятие и принципы инвестиционной деятельности. Процесс планирования инвестиций. Статистические методы расчета экономической эффективности инвестиций. Динамические методы расчета экономической эффективности инвестиций. Экономическая эффективность повышения качества промышленной продукции. Фактор времени. Инновации и инновационная деятельность. Инновация и инновационный процесс. Признаки и классификация инноваций. Инновационная политика предприятия. Измерение и оценка эффектов инноваций. Реинжиниринг бизнеса. Учет и отчетность предприятия. Виды и содержание хозяйственного учета. Роль бухгалтерского учета в рыночной экономике. Виды бухгалтерского учета на предприятии. Основы бухгалтерского учета. Государственное регулирование бухгалтерского учета. Методы экономического анализа. Содержание и виды анализа хозяйственной деятельности. Система экономических показателей и</p>

№	Наименование дисциплин (модулей)	Содержание дисциплин (модулей)
		<p>методы аналитической обработки. Анализ доходов и расходов на предприятии. Анализ бухгалтерского баланса. Анализ эффективности деятельности предприятия. Финансовое состояние предприятия. Оценка ликвидности баланса предприятия. Показатели платежеспособности предприятия. Показатели финансовой устойчивости. Показатели деловой активности предприятия. Организация производственного процесса. Формирование производственного процесса. Характеристика производственного процесса. Проектирование производственного процесса. Производственный цикл. Экономическая функция производственного цикла. Тип производства. Организация обслуживания производственного процесса. Организационные типы производства. Единичное производство. Серийное производство. Массовое производство. Научные принципы организации производства. Принципы: совместимости, актуализации, мобильности, сосредоточения, специализации, параллельности, пропорциональности, непрерывности, ритмичности. Равномерность, автоматичность. Производственная структура предприятия. Производственные подразделения предприятия. Подразделения, обслуживающие работников предприятия. Основные цеха. Вспомогательные цеха. Обслуживающие цеха. Типы производственных структур: предметная, технологическая, смешанная.</p>
5.	Стратегический менеджмент	
5.1.	Стратегический менеджмент	<p>Стратегия как объект менеджмента. Понятие и роль стратегии: определение понятий: стратегия, стратегическое планирование и стратегический менеджмент. «5П» стратегии Г. Минцберга. Предпосылки возникновения стратегического менеджмента. Этапы формирования стратегического менеджмента. Принципы методологии стратегического менеджмента. Функции стратегического менеджмента. Процесс стратегического менеджмента. Стратегия как обобщающая модель действий, необходимых для достижения целей фирмы. Основные виды стратегий. Концепция жизненного цикла организации. Деловое развитие компании. Стратегии роста, развития и спада. Конкурентные стратегии. Корпоративные,</p>

№	Наименование дисциплин (модулей)	Содержание дисциплин (модулей)
		<p>функциональные и бизнес-стратегии. Структура и базовые модели теории стратегии. Стратегия деятельности. Основные типы, группы деловых стратегий предприятия. Стратегия как метод достижения стратегических целей организации. Стратегия как план управления фирмой. Подходы к стилям управления. Приоритетной и предпринимательский стили управления. Предпринимательский стиль управления как основа стратегического менеджмента. Отличительные черты оперативного (тактического) стратегического менеджмента. Задачи оперативного и стратегического управления. Проблемы стратегического менеджмента. Внутренние факторы необходимые для существования стратегического менеджмента. Перспективы развития стратегического менеджмента. Элементы процесса разработки стратегии фирмы: определение миссии фирмы; конкретизация видения фирмы и постановки целей; формулировка и реализация стратегии, направленной на достижение целей.. Сущность миссии организации и основные принципы ее формирования. Взаимосвязь видения – миссии – целевых показателей. Заинтересованные группы и миссия компании. Методические основы формирования целей деловой организации. Виды целей и их приоритетность. Приоритеты в постановке целей организации. SMART – принцип. Стратегические решения Классификация управленческих решений по ряду признаков: значимости цели; сферы воздействия; срокам реализации; прогнозируемости последствий и др. Типы решений, применяемые в управлении: стратегические, управленческие и оперативные решения; их характеристики Взаимодействие решений различных типов. Баланс приоритетов между стратегическими и оперативными решениями. Модель стратегического решения. Этапы решения проблемы. Схема принятия решения при формулировании стратегии. Критерии стратегических решений. Природа стратегических решений. Принятие стратегических решений Альтернативы, обеспечивающие целесообразность и осознанность свободного выбора стратегических решений. Виды стратегических решений: предпринимательские, адаптивные, планирующие. Предпринимательские стратегические решения.</p>

№	Наименование дисциплин (модулей)	Содержание дисциплин (модулей)
		<p>Адаптивные стратегические решения. Планирующие стратегические решения. Уровни стратегии фирмы. Корпоративный (Корпоративная стратегия), уровень предприятия, или бизнес-единиц, составляющих корпорацию (Стратегия предприятия), функциональный (Функциональная стратегия) уровни стратегии фирмы. Иерархия управления и соответствующие уровни стратегии. Организационные структуры управления. Стратегическое планирование/управление «сверху вниз» и «снизу вверх». Корпоративные, конкурсные и функциональные стратегии. Характеристика эталонных корпоративных стратегий: виды и особенности корпоративных стратегий роста, стабилизации и сокращения. Конкурентные стратегии: виды и особенности конкурентных стратегий (классические стратегии М.Портера). Типовые ошибки при выборе конкурентной стратегии. Конкурентные стратегии: особенности, условия эффективного применения и риски стратегии лидерства по издержкам, дифференциации, фокусирования. Стратегии продукта на различных этапах жизненного цикла. Анализ внешнего окружения фирмы. Анализ внешней среды и его задачи. Анализ макроокружения и его ограниченность. Основные воздействия макросреды: СТЭП - воздействия. Взаимоотношения между СТЭП - воздействиями. Основные этапы СТЭП - анализа. Анализ среды непосредственного окружения (микросреды). Основные составляющие микросреды: конкуренты, поставщики и потребители. Позиционирование фирмы в отрасли. Конкурентные силы в отрасли и их влияние на конкурентную среду. Конкурентный анализ отрасли. Анализ позиционирования компании в отрасли. Позиционирование фирмы на рынке. Конкурентный анализ и конкурентная стратегия. Позиционирование рынка. Разработка и представление стратегии позиционирования. Анализ внутренней среды фирмы. Анализ ресурсов и конкурентных возможностей организации. Эффективность действующей стратегии. Сильные и слабые стороны организации. Определение сильных сторон и ресурсного потенциала организации. Выявление слабых сторон и недостаточности ресурсов. Выявление компетенций и возможностей. Оценка конкурентной значимости ресурсов организации. Учет</p>

№	Наименование дисциплин (модулей)	Содержание дисциплин (модулей)
		<p>сильных и слабых сторон при разработке стратегии. Выявление рыночных возможностей организации. Выявление угроз прибыльности. SWOT – анализ. Конкурентоспособность организации по ценам и издержкам. Стратегии опережения конкурентов по издержкам: сокращение издержек на уровне поставщиков, на этапе распространения, в собственной деятельности организации. Конкурентная устойчивость организации. Видимые и скрытые элементы стратегии фирмы. Стратегия, тактика и политика фирмы. Концепция стратегий Г. Минцберга. Стратегические направления развития фирмы. Организационные формы бизнеса. Концепция социальной роли бизнеса. Корпоративная миссия, философия и видение фирмы. Концепция миссии Д. Абелля. Стратегические цели, ценности и интересы. Менеджмент стратегий. Формирование культуры, благоприятствующей стратегии. Стратегическое лидерство. Основные задачи лидера как проводника стратегии: управление путем обхода (УПО); формирование климата и культуры, благоприятствующих стратегии; поддержание в организации способности вводить новшества, отношение к политике компании; требование этичного поведения; руководство процессом корректировки. Реализация стратегии. Основные задачи и рамки реализации стратегии. Главные управленческие компоненты Осуществления стратегии. Управление процессом реализации стратегии. Формирование эффективной организации: подбор кадров на ключевые должности; повышение компетентности; адаптация организационной структуры и стратегии. Задачи и ключевые функции подразделения стратегического развития. Ресурсы, политика, передовой опыт, поддерживающие системы и стимулы: соответствие стратегии ресурсам; разработка политики и процедур, способствующих реализации стратегии; изучение передового опыта и его использование; разработка систем вознаграждения, способствующих стратегии.</p>
6.	Практический маркетинг	
6.1.	Практический маркетинг	<p>Ядро маркетинга. Понятие о потребителях. Маркетинг как управление отношениями с клиентами; как управление управлением; как искусство; как философия; как точка зрения. Подходы к осуществлению</p>

№	Наименование дисциплин (модулей)	Содержание дисциплин (модулей)
		<p>маркетинга. Принципы маркетинга. Понимание потребителя - ядро маркетинга. Типология клиентов. Модель покупательского поведения клиентов. Характеристики покупателя. Сегментация потребителей. Виды отношений с клиентами.. Рычаги маркетинга. Управление в области товаров. Управление ценой. Управление каналами распределения каналов. Управление продвижением товаров. Понятие о товаре. Анализ товара. Жизненный цикл товаров и услуг. Инновации: разработка новых товаров. Стратегии для товаров. Позиционирование товаров. Понятие о цене. Факторы ценообразования. Цена и ценность. Методы расчета цены. Стратегии ценообразования. Тактики ценообразования. Понятие о каналах распределения товаров. Понятие о месте реализации товаров. Виды поставок товаров. Стратегии поставок. Цикл поставок. Управление запасами. Хороший поставщик и хороший покупатель. Управление размещением товаров. Существо механизма «Продвижения» товаров на рынке. Аудитория для общения. Сегментация целевой аудитории. Построение содержания сообщений клиентам. Типология средств продвижения. Как действует реклама. Барьеры в рекламе. Планирование маркетинга в конкурентной среде. Маркетинга и внешнее окружение организации. Методы исследований и решение проблем в маркетинге. Понятие о внешнем окружении организации. Факторы влияния на маркетинговую деятельность. STEP - анализ. Конкурентное окружение организации. Модели конкуренции. Анализ конкурентной обстановки. Стратегии поведения организации в условиях конкуренции. Механизм адаптации организации. Структурные аспекты выживания. Источники данных. Типы исследований. Методология решения проблем. Эффективные методики анализа и решения проблем. Системные методы в маркетинге. Практическое применение маркетинговых методов. Групповая работа с конкретной ситуацией</p>
7.	Управление проектом как основа деятельности менеджера	
7.1.	Управление проектом как основа деятельности менеджера	<p>Схема выполнения проекта. Характеристика элементов схемы: среды существования, целеполагания, разработки виртуальной, технической, экономической и технологической моделей проекта. Взаимосвязь и</p>

№	Наименование дисциплин (модулей)	Содержание дисциплин (модулей)
		<p>влияние на конечный результат проекта. Основные задачи управления проектами. Анализ среды существования проекта и формирование условия необходимости внесения изменений. Целеполагание при осознании существа изменений. Соотношение целей, результатов и средств их достижения. Виртуальная модель проекта как множество альтернативных стратегий совершенствования управленческих действий. Что создает множество альтернатив и как его строить. Целеполагание и построение дерева задач. Формула идеи проекта. Связь идеи и генеральной цели проекта, их синтаксическое и семантическое различие. Виды и способы построения дерева целей проекта, использование CASE-технологий описания процессов и сетевых моделей управления ими. Синтаксис преобразования дерева целей в дерево задач. Примеры. Распределение ролей и требования к квалификационному составу проектной группы.</p>
8.	Анализ системных свойств предприятия	
8.1.	Анализ системных свойств предприятия	<p>Основные производственные процессы на предприятии. Предприятие как комплекс материальных, финансовых и информационных потоков. Способы выделения потоков по типам. Декомпозиция – основной способ анализа деятельности предприятия. Композиция – основной способ синтеза видов деятельности предприятия. Координация производственных процессов Координация - основа управления иерархическими системами. Виды координации (развязывание взаимодействий, оценка взаимодействий, прогноз взаимодействий, наделение ответственностью, создание коалиций) и их характеристика. Понятие «право вмешательства» и его использование в управлении. Разбор примеров. Моделирование систем управления Структурные модели и характеристика. Функциональные модели и их характеристика. Существующие математические методы моделирования (Case - технологии).</p>
9.	Процессы и основные функции управления проектами	
9.1.	Процессы и основные функции управления проектами	<p>Характеристика процессов и функций управления проектами. Процессы как этапы схемы выполнения проекта. Основные процессы управления проектами: анализ, планирование, оценка, управление выполнением, коррекция плана. Функции управления проектом: определение достижимости результата проекта.</p>

№	Наименование дисциплин (модулей)	Содержание дисциплин (модулей)
		<p>Определение достаточности ресурсов, планирование времени, определение затрат, оптимизация средств выполнения проекта. Предпроектный анализ и его результаты Анализ внутренний и внешний. Анализ корпоративной среды осуществления проекта, достаточность собственных ресурсов. Анализ рыночной среды, потребность в продукте, конкуренция. Результат – матрица сильных и слабых сторон, ожиданий и угроз. Формулирование идеи, целей и задач проекта. Проверка их непротиворечивости. Планирование Производственного цикла (эксплуатационная фаза проекта). Описание технологической схемы, технического, материального, кадрового (ресурсного), финансового обеспечения проекта. Планирование продвижения товара на рынок, график и объем продаж. Планирование процессов создания новых элементов (инвестиционная фаза) – инвестиционный план проекта. Планирование времени, ресурсов, затрат на выполнение проекта. Оценка финансовых показателей проекта Расчет показателей экономической и финансовой эффективности проекта, их анализ. Определение чувствительности финальных показателей проекта. Выбор дополнительных действий, связанных с устранением негативных оценок стратегии выполнения проекта. Анализ рисков и выбор альтернативных стратегий Оценка величины риска по характерным показателям проекта. Методы анализа риска. Статистические характеристики риска. Влияние рискованных показателей на финальные показатели проекта. Определение стратегий снижения риска и коррекция плана проекта. Переопределение финальных показателей проекта.</p>
10.	Управление по фазам жизненного цикла проекта	
10. 1.	Управление по фазам жизненного цикла проекта	<p>Современная стратегия управления разработками новых продуктов. Сегодня менеджеры проектов разработки новых продуктов уделяют больше внимания интеграции процессов разработки и производства. Современная стратегия управления разработками новых продуктов. Интеграция и координация работ на всех этапах жизненного цикла разработки нового продукта Обеспечение успеха результатов проекта на рынке. Стратегия “10 P” (positioning, planning, partnering, producing, processing, packaging, pricing, promoting,</p>



№	Наименование дисциплин (модулей)	Содержание дисциплин (модулей)
		<p>placing, pleasing). Общая характеристика. Стратегия проекта, как средство достижения результата. Элементы, существенные для успеха проекта. Их выявление и анализ. Позиционирование (POSITIONING)</p> <p>Определение места нового продукта в ряду продуктов, выпускаемых фирмой. Определение свойств продукта, которые отличают новый продукт от конкурентов. Если продукт открывает новую линию, то решается, какие из его потенциальных свойств развивать сейчас, а какие приберечь на будущее. Разбор примеров. Стратегия “10 P” – Планирование (PLANNING) Планирование как форма интеграции проекта. Планирование целей и задач проекта, дерево задач. Планирование времени выполнения задач (Сетевое планирование), планирование ресурсов и затрат. Общая оценка проекта. Разбор примеров. Стратегия “10 P” – Партнерство и Производство. Партнерство (PARTNERING)</p> <p>Вовлечение партнеров в процесс разработки продукта, как только сформировалась его концепция. Учет партнерства на различных стадиях выполнения проекта. Разбор примеров. Производство (PRODUCTING)</p> <p>Вовлечение партнеров в процесс разработки продукта, как только сформировалась его концепция. Учет партнерства на различных стадиях выполнения проекта. Разбор примеров Стратегия “10 P” – Анализ и создание процесса и Комплектация. Процессы (PROCESSING)</p> <p>Что такое процессы. Какие процессы составляют проект. Модификация существующих и разработка новых процессов при разработке проекта. Разбор примеров. Комплектация (PACKAGING) Комплектация может сообщать новые свойства продукту. Комплектация как интеграция с другими продуктами, Составляющими результат проекта. Разбор примеров. Стратегия “10 P” – Оценка и продвижение товара. Оценка (PRICING)</p> <p>Определение разумной цены продукта как критических фактор его успеха на рынке. Место исследования рынка в плане разработки продукта. Разбор примеров. Продвижение (PROMOUTING) Разбор продвижения продукта на рынок. Стратегии продвижения в зависимости от существующего рынка и новизны продукта. Разбор примеров. Стратегия “10 P” – Сбыт и работа с клиентами. Сбыт (PLACING) Определение эффективных каналов сбыта. Подготовка рынка,</p>

№	Наименование дисциплин (модулей)	Содержание дисциплин (модулей)
		<p>обучение продавцов, создание стимулов для закупок продукта дистрибьюторами. Разбор примеров. Удовлетворение (PLEASING) Служба работы с клиентами. Урон от недовольного покупателя очень велик. Решающим испытанием для управления проектом является реакция первого потребителя, обратившегося в службу работы с клиентами. Разбор примеров. Стратегия “10 P” – Заключение. Стратегия управления проектом и организационные структуры. Основные виды организационных структур и их характеристика. Зависимость стратегии выполнения проекта от вида принятой организационной структуры. Коммуникации проектной группы корпоративной среде. Международный опыт разработки проектов. Разбор конкретных ситуаций и задач выпускной работы. Основные виды организационных структур и их характеристика. Зависимость стратегии выполнения проекта от вида принятой организационной структуры. Коммуникации проектной группы в корпоративной среде.</p>
11.	Управление качеством и сертификация	
11.1.	Управление качеством и сертификация	<p>Цели и основные задачи курса. Понятия и определения. Что такое качество? Почему качество играет ключевую роль в современных организациях? Что нужно для успеха бизнеса в 21 веке? Миссия и стратегия организаций. Переход от массового производства к рачительному(Lean Production) - суть очередного этапа научно-технической революции Краткий исторический экскурс: от ремесленного производства - к массовому - а затем к рачительному. Г.Форд и А.Слоун как основоположники массового производства. История создания и основные компоненты системы “точно-во-время” (подсистемы “канбан”, “дзидоку” и “шодзинка”). Основы современной теории и методологии менеджмента качества (4 часа). Философия Деминга и его 14 пунктов программы для менеджмента. Болезни и препятствия на пути преобразований. Вирусная теория менеджмента. Цикл Шухарта - Деминга. Вариабельность и статистическое мышление. Инструменты современного менеджмента качества. Структурирование функции качества (построение дома качества). Семь простых методов статистического контроля качества Семь новых методов обеспечения качества. Системы</p>

№	Наименование дисциплин (модулей)	Содержание дисциплин (модулей)
		<p>качества и стандарты ИСО 9000 (8 часов). Диаграммы потоков. Контрольные листки. Анализ Парето. Гистограммы и анализ воспроизводимости процессов. Схемы Исикава. Диаграммы рассеяния и стратификация. Контрольные карты. Диаграмма сродства. Граф связи. Иерархическая структура. Матрица данных. Многомерный статистический анализ. Блок-схема принятия решений. Сетевой график решения задачи. Общие сведения о стандартах ИСО. Версия стандартов ИСО 2000 года. Основные принципы стандартов версии 2000 года.</p>
12.	Управление рисками	
12. 1.	Управление рисками	<p>Основные понятия и определения. Определение предпринимательского риска. Качественный и количественный подходы к анализу риска. Риск – явление управляемое. Вероятностные критерии измерения риска. Понятия об объективных и субъективных вероятностях. Представления о допустимых и недопустимых потерях в предпринимательской деятельности. Менеджмент рисков. Его функция и основные задачи. Классификация предпринимательских рисков. Классификация рисков по: классам, группам, областям наносимого ущерба, видам предпринимательской деятельности, составляющим риск типам; по сфере и характеру возникновения, по виду и длительности проявления, по уровню принятия решения, по потенциально возможным результатам, по характеру проявления. Виды и источники предпринимательских потерь. Различие потерь по их методологическому происхождению. Различие потерь по степени их значимости. Различие потерь по виду их проявления. Основы риск-менеджмента. Основные фазы управления риском: Задачи фазы подготовки управления риском; задачи фазы выработки конкретных мер по управлению риском. Взаимосвязь в риск-менеджменте: управления риском и рисковом вложением капитала; кризисного бизнес-плана; антикризисного управления; управления в условиях чрезвычайной ситуации. Управление риском и рисковом вложением капитала. Основные этапы управления риском и рисковом вложением капитала. Характеристики риска как стохастического и динамического объекта управления. Формулировка</p>

№	Наименование дисциплин (модулей)	Содержание дисциплин (модулей)
		<p>целей управления и принципов формирования структуры анализируемого риска в виде графа. Структуризация рисков, определяемых видом предпринимательской деятельности: производственного риска, коммерческого риска, посреднического риска, финансового риска, инвестиционного риска, банковского риска, страхового риска. Определение вероятностных параметров рисков. Основные постулаты стратегии и тактики управления риском в качестве основы принятия решения. Методы и аппарат количественной оценки предпринимательского риска и управления им. Процедура оценки риска, основанная на использовании статистических методов. Процедура нахождения оптимального варианта вложения капитала, основанная на методах экспертных оценок. Процедура обоснования стоимости дополнительной информации (или страхования), базирующаяся на расчетно-аналитических методах.</p>
13.	Бизнес-планирование	
13. 1.	Бизнес-планирование	<p>Бизнес-планирование: цели, задачи, принципы и виды. Особенности развития бизнес-планирования в России. Бизнес-план и его роль в развитии предпринимательства. Цели бизнес-планирования, задачи, исполнители. Принципы бизнес-планирования. Виды бизнес-планирования. Функции бизнес-планов: внутренние и внешние. Заказчики и разработчики бизнес-планов. Бизнес-идея как инновационная основа бизнес-планирования и инвестиционного проектирования. Система инвестиционных бизнес-проектов и их классификация. Отличительные признаки инвестиционного бизнес-проекта. Компьютерные программные продукты, используемые при подготовке и анализе бизнес-планов инвестиционных проектов. Методологические основы бизнес-планирования. Методика разработки бизнес-плана. Методы и технические приемы использования в бизнес-планировании. Нормативное бизнес-планирование. Процесс бизнес-планирования и последовательность разработки бизнес-плана. Особенности отраслевого бизнес-планирования (производство продукции, работы, услуги) Бизнес-план и его структура. Общее описание фирмы, цели фирмы: описание фирмы; оценка и анализ внутренней и внешней среды фирмы; формирование целей и задач фирмы, назначение бизнес-планов. Товары</p>

№	Наименование дисциплин (модулей)	Содержание дисциплин (модулей)
		<p>и услуги: формирование ассортимента товаров и услуг; товарная политика фирмы; жизненный цикл товара и его влияние на товарную и маркетинговую политику фирмы; типы конкурентных преимуществ и формирование стратегии конкурентоспособности; описание товаров и услуг в бизнес-плане. Оценка рынка сбыта: конкретизация рынка сбыта; оценка потенциальной емкости рынка; методы прогнозирования спроса; сегментация рынка; позиционирование товара; прогноз объема продаж; описание рынка сбыта в бизнес-плане. Конкуренция: методы изучения конкурентов; описание конкуренции в бизнес-плане; оценка конкурентоспособности фирмы, ее сильных и слабых сторон. Маркетинг план и его роль: планирование маркетинга; стратегия маркетинга; установление цен на товары; распространение товаров; продвижение товара; содержание плана маркетинга бизнес –плана. Производственный план: производственная программа фирмы; расчет потребности в материальных ресурсах; расчет потребности в персонале и заработной плате; расчет на производство и сбыт продукции; определение себестоимости конкретных изделий (услуг). Управление и организации: управленческая команда; организационная структура управления; кадровая политика и стратегия. Финансовый план: план финансовых результатов производственно-хозяйственной деятельности фирмы; план движения денежных средств; баланс активов и пассивов, оценка текущего и перспективного финансового состояния фирмы; стратегия финансирования; коммерческая эффективность мероприятий бизнес-плана (проекта)..</p> <p>Оценка предпринимательских рисков в бизнес – планировании. Описание предпринимательских рисков в бизнес – плане; определение категории «предпринимательский риск»; классификация предпринимательских рисков; оценка рисков; оценка потерь в связи с рисковыми ситуациями; пути снижения рисков; пути снижения внешних предпринимательских рисков; пути снижения внутренних предпринимательских рисков. Оценка бизнес – плана. Методика оценки бизнес – планов. Финансовый план как инструмент реализации бизнес-плана. Экономическая эффективность бизнес-планов. Оценка эффективности</p>

№	Наименование дисциплин (модулей)	Содержание дисциплин (модулей)
		финансовой деятельности предприятия на соответствие стратегическим целям бизнеса.
14.	Оценка экономической и финансовой эффективности инвестиционных проектов	
14.1.	Оценка экономической и финансовой эффективности инвестиционных проектов	Предмет и задачи дисциплины. Эффективность: понятие, виды и принципы оценки. Общая схема и особенности оценки эффективности по стадиям разработки и осуществления проекта. Понятие и основные виды эффективности при экономической оценке программ и проектов. Эффективность проекта в целом и эффективность участия в проекте. Основные принципы оценки эффективности инвестиций, применяемые независимо от технических, технологических, финансовых, отраслевых или региональных особенностей. Классификация и дисконтирование денежных потоков. Методы оценки экономической эффективности программ и проектов. Понятие денежного потока (притока, оттока) и классификация денежных потоков в экономической оценке программ и проектов. Методы и алгоритмы расчета денежных потоков при определении общественной, коммерческой и бюджетной эффективности. Дисконтирование денежных потоков. Норма дисконта как основной экономический норматив, используемый в оценке эффективности программ и проектов: коммерческая, участника проекта, социальная и бюджетная. Оценка общественной, коммерческой и бюджетной эффективности. Критерии оценки показателей эффективности программ и проектов. Показатели, участвующие в оценке общественной, коммерческой и бюджетной эффективности. Учет инфляции при оценке экономической эффективности. Учет неопределенности и риска при оценке экономической эффективности программ и проектов. Условия, при которых необходим учет инфляции для экономической оценки программ и проектов. Виды инфляции, участвующие в экономической оценке. Показатели, участвующие в оценке влияния инфляции: общий базисный и цепной индексы инфляции, темп инфляции, средний базисный индекс инфляции, индекс внутренней инфляции иностранной валюты.
15.	Информационные технологии при управлении	
15.1.	Информационные технологии при	Основные задачи информатизации управления. Анализ потоков данных в управленческих системах. Способы

№	Наименование дисциплин (модулей)	Содержание дисциплин (модулей)
	управлении	хранения, обработки и представления информации. Электронные коммуникации и их использование. Способы ведения безбумажного (электронного) документооборота. Использование информационных технологий в задачах финансового менеджмента. Обзор специализированных программных продуктов. Анализ работы предприятия с использованием пакетов программ. Подготовка отчетных документов.
16.	Управление изменениями	
16.1.	Управление изменениями	<p>           Основополагающие идеи и принципы управления изменениями. Понятие и история развития теории организационных изменений. Классификация организационных изменений. Компоненты процесса преобразований. Закономерности развития и изменения организации. Современные управленческие подходы и размер организации. Модель жизненного цикла организации Л.Грейнера. Модель жизненного цикла организации И. Адизеса Теоретические основы организационных изменений. Принципы работы организации с использованием организационных метафор. Подходы к проведению изменений. Модели организационных изменений и организационных преобразований. Управление изменениями на индивидуальном, командном и организационном уровнях компании. Методы психологического влияния на персонал. Команда в организации. Типы и стадии развития команды. Стили проведения изменений. Преодоление конфликтов в процессе изменений Спротивление изменениям, их причины и методы его преодоления. Причины сопротивления изменениям. Преодоление сопротивления изменения. Методы преодоления сопротивления Роль руководителя в процессе осуществления изменений. Роль личностей, групп в организационном развитии. Роль лидера при организационных изменениях. Основные подходы к принятию управленческого решения Выбор ситуационного поведения менеджера в процессе управления изменениями Управление изменениями в стратегическом развитии организации. Подходы к изменениям в области стратегического менеджмента. Виды стратегий осуществления изменений Управление процессом изменений. Инструменты проведения организационных изменений.         </p>

№	Наименование дисциплин (модулей)	Содержание дисциплин (модулей)
17.	Управление человеческими ресурсами	
17. 1.	Управление человеческими ресурсами	<p>Трудовые ресурсы общества и их социально-экономическая структура Трудоспособная часть населения страны. Статус в занятости. Экономически активное население. Экономически неактивное население. Понятия «человеческие ресурсы», «персонал», «трудовой потенциал», «человеческий капитал». Государственная система управления трудовыми ресурсами Государственная система управления трудовыми ресурсами Российской Федерации: состав, задачи, методы управления. Законодательная власть. Органы исполнительной власти. Судебные органы. Международная организация труда (МОТ). Трудовой потенциал как социально-экономическая категория и особенности управления им Трудовой потенциал общества: количественные характеристики, качественные характеристики, структура, уровни. Показатели, характеризующие трудовой потенциал человека (работника), предприятия (организации), общества по его компонентам Трудовые ресурсы предприятия и их структурные характеристики Трудовые ресурсы: количественные, качественные и структурные характеристики. Среднесписочная численность работников за год. Среднегодовая численность работников. Коэффициент текучести кадров. Методы оценки трудовых ресурсов организации Численность промышленно-производственного персонала. Величина совокупного потенциального фонда рабочего времени. Качественная характеристика трудового потенциала. Анализ, планирование и нормирования трудовых ресурсов предприятия Рациональное использование персонала предприятия. Промышленно- производственный персонал (ППП). Анализ использования рабочей силы. Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами. Анализ уровня квалификации персонала. Анализ форм, динамики и причин движения персонала. Анализ использования рабочего времени. Анализ производительности труда. Анализ выполнения плана по росту производительности труда и определение прироста продукции за счёт этого фактора. Факторный анализ производительности труда. Резервы роста производительности труда. Анализ оплаты труда.</p>



№	Наименование дисциплин (модулей)	Содержание дисциплин (модулей)
		<p>Анализ состава и динамики фонда заработной платы. Факторный анализ фонда заработной платы. Анализ эффективности использования фонда заработной платы. Система мотивации труда: материальное и нематериальное стимулирование Рычаги мотивации. Интерес. Мотив. Стимул. Теории мотивации. Теория содержания мотивации. Теория процесса мотивации. Способы повышения эффективности управления трудовыми ресурсами Компоненты управления трудовыми ресурсами. Планирование ресурсов. Набор персонала (отбор кандидатов). Отбор. Определение заработной платы и различных льгот. Профорентация и адаптация. Обучение трудовым навыкам. Оценка трудовой деятельности. Повышение или понижение в должности, перевод или увольнение. Подготовка руководящих кадров. Качество трудовых ресурсов и обучение персонала Стратегия развития персонала. Обучение персонала. Виды обучения персонала. Формы обучения персонала на предприятии. Планирование карьеры и развития персонала Планирование карьеры на основе формирования кадрового резерва. Профессиональна карьера Внутриорганизационная карьера. Этапы карьеры менеджера. Условия карьеры. Аудит управления трудовыми ресурсами Аудит персонала: основные задачи. Виды аудиторской деятельности. Профессиональная компетентность аудитора трудовой сферы. Направления аудита в сфере труда. Подсистемы аудиторского анализа. Организация работы аудитора.</p>
18.	Российская стажировка	
18.1.	Российская стажировка	<p>Данный раздел включает в себя организацию и проведение стажировки на ведущих российских предприятиях, в т.ч. региональных, для понимания ключевых проблем организаций и способов их решения, изучения передового опыта, понимания путей и проблем трансформации управления организациями в цифровую эпоху. Стажировка на российских предприятиях может сочетаться с гостевыми лекциями руководителей ведущих предприятий по актуальным проблемам менеджмента. Предусматриваются следующие типы стажировок: индивидуальная и групповая. Индивидуальная стажировка предполагает получение специалистом управленческих навыков, уточнения</p>

№	Наименование дисциплин (модулей)	Содержание дисциплин (модулей)
		<p>направлений реализации проекта развития организации, знакомство с лучшими практиками, установление деловых контактов со специалистами профильного принимающего предприятия/организации. Стажировка должна способствовать развитию взаимовыгодных контактов и совместных проектов, обеспечивать возможность специализированного/предметного обмена информацией и ознакомления с техникой и технологиями. Руководитель стажировки в индивидуальном порядке осуществляет сопровождение каждого специалиста. Стажировка начинается с однодневного вводного мероприятия, которое предназначено для информирования специалистов и их знакомства с руководителем стажировки. В ходе этого мероприятия обсуждается детальная программа стажировки, проясняются организационные вопросы: специалисты представляют себя и цели стажировки, а также заинтересованность в установлении бизнес-контактов и создания кооперационных проектов. По итогам индивидуальной стажировки специалисты готовят отчеты в виде презентаций, в которых показывают полезность полученной информации для реализации своего проекта и новых компетенций. Рекомендуемая длительность индивидуальной стажировки – 5 рабочих дней, включая 2 дня, отводимых на вводный семинар и заключительный семинар по стажировке, на котором слушатели делают презентации-отчеты. Групповая стажировка предполагает посещение одного или нескольких предприятий. Программа групповой стажировки формируется из расчета одного дня на одном предприятии. В ходе стажировки предусматривается ознакомление специалистов с одним или несколькими направлениями деятельности принимающего предприятия, которые будут полезны специалистам для закрепления пройденного материала и для уточнения направлений решения проектных задач. Стажировка организуется в период обучения на образовательной программе в российской образовательной организации для получения информации о передовых практиках, новых технологиях управления, производства и продвижения передовых предприятий и их продуктов и услуг.</p>
19.	Подготовка к зарубежной стажировке (факультативно, для заинтересованных	

№	Наименование дисциплин (модулей)	Содержание дисциплин (модулей)
	специалистов)	
19.1.	Подготовка к зарубежной стажировке (факультативно, для заинтересованных специалистов)	Данный раздел является факультативным, предназначенным для заинтересованных специалистов. Он включает подготовку специалистов, участвующих в собеседованиях, к зарубежной стажировке, включая, но не ограничиваясь курсами (тренингами) по кросскультурному менеджменту, прохождению собеседования, постановке задач зарубежной стажировки и др., курсу про экономику и особенности бизнеса стран-участниц Программы подготовки управленческих кадров (включая страны СНГ и ЕАЭС) Зарубежная стажировка не является частью образовательной программы российской образовательной организации и проводится для слушателей, успешно завершивших обучение на образовательной программе и прошедших конкурсный отбор на зарубежную стажировку. Условия, порядок конкурсного отбора на зарубежную стажировку, а также содержание программ стажировок, устанавливаются в соответствии с соответствующими межправительственными соглашениями, и доводятся до региональных комиссий ФРЦ, а также размещаются в открытом доступе на официальном сайте Комиссии <a href="http://www.pprog.ru">www.pprog.ru</a>

Аннотации рабочих программ дисциплин (модулей) представлены в приложении Б.

#### 4. ПРАКТИЧЕСКАЯ ПОДГОТОВКА

Информация о практической подготовке в структуре дополнительной образовательной программы представлена в приложение В.

В рамках учебного плана дополнительной образовательной программы используются традиционные образовательные технологии, а также интерактивные технологии, представленные в табл. 5.

Таблица 5

Характеристика образовательной технологии	
Наименование	Краткая характеристика
Реферат	Рефераты по проблематикам дисциплины "Общий менеджмент"
Ролевая игра	- сотрудничество между преподавателем и учащимися; -

	формирование социальных компетенций. Цель: Повысить интерес к изучению предмета
Кейс (решение конкретных производственных ситуаций)	- научить планировать, организовывать свою деятельность, - приобрести навык работы в группе, коллективе, - приобрести опыт участия и публичного выступления на конференциях и других мероприятиях Цель: проектировочная деятельность позволяет раскрыть творческий, образовательный уровень. Способствует повышению мотивации к обучению, и, как следствие, высокому уровню научного знания предмета исследования
Проблемная лекция	- формируется умение творчески, нестандартно решать поставленные задачи. При реализации проблемного подхода большинство обучающихся проявляют больший интерес к изучению предмета, что позволяет вывести их на уровень проектов Цель: достигается более высокий уровень развития внимания, восприятия, памяти, мышления, речи каждого ученика. Повышается интеллектуальный уровень обучающихся, их познавательная активность.
Тестирование	- формирование как предметных знаний и умений, так и общеучебных; - анализ и структурирование учебного материала, операции с понятиями, отбор и интерпретация фактов, наблюдение, выдвижение гипотез, оценка экспериментальных данных. Цель: повышение уровня и качества обученности, системности изучения тем курса
Мозговой штурм	развитие мыслительных навыков. За время применения технологии слушатели стали задавать больше открытых вопросов

## **5. ОЦЕНОЧНЫЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ КОНТРОЛЯ ОСВОЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ**

### **5.1. Текущий контроль**

Текущий контроль проводится в соответствии с характеристиками контрольных заданий и представлен в Таблице 1 приложения Г.

### **5.2. Промежуточная аттестация**

Промежуточная аттестация по программе проводится в форме зачета, экзамена или отчета о стажировке в соответствии с учебным планом. Характеристика заданий представлена в Таблице 2 приложения Г.

### **5.3. Итоговая аттестация**

Итоговая аттестация по программе проводится в форме *итоговой аттестационной работы*. Характеристика заданий представлена Таблице 3 приложения Г.

#### **5.4. Независимый контроль качества обучения**

Порядок независимой оценки качества дополнительной образовательной программы представлен в приложении Г.

### **6. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ И РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ**

#### **6.1. Учебно-методическое и информационное обеспечение**

а) литература НТБ МЭИ:

1. Балабанов, И. Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта / И. Т. Балабанов . – 2-е изд., доп . – М. : Финансы и статистика, 2002 . – 208 с. - ISBN 5-279-02243-8 .;

2. Белолипецкий, В. Г. Финансовый менеджмент : учебное пособие для вузов по направлению 080100 "Экономика" / В. Г. Белолипецкий, Моск. гос. ун-т им. М.В. Ломоносова (МГУ) . – М. : КноРус, 2008 . – 448 с. - ISBN 978-5-85971-982-2 .;

3. Вахрушина, М. А. Бухгалтерский управленческий учет : учебник для вузов по экономическим специальностям / М. А. Вахрушина . – 4-е изд., стереотип . – М. : Омега-Л, 2005 . – 576 с. – (Высшее финансовое образование) . - ISBN 5-9811958-2-7 .;

4. Волков, О. И. Экономика предприятия : учебное пособие для вузов по экономическим специальностям и направлениям / О. И. Волков, В. К. Склярченко . – 2-е изд . – Москва : ИНФРА-М, 2021 . – 264 с. – (Высшее образование . Бакалавриат) . - ISBN 978-5-16-006306-5 .;

5. Григорьев, М. Н. Маркетинг : учебник для вузов по специальностям 061500 "Маркетинг", 060800 "Экономика и управление на предприятии(по отраслям)" / М. Н. Григорьев . – 3-е изд., перераб. и доп . – М. : Юрайт, 2011 . – 448 с. – (Основы наук) . - ISBN 978-5-9916-1145-9 .;

6. Ефимова, О. В. Финансовый анализ / О. В. Ефимова . – 4-е изд., перераб. и доп . – М. : Бухгалтерский учет, 2002 . – 528 с. – (Б-ка журнала "Бухгалтерский учет", ISSN 1561-4484) . - ISBN 5-85428-099-X .;

7. Ефимов, В. В. Средства и методы управления качеством : учебное пособие для вузов по специальности "Управление качеством" / В. В. Ефимов . – 3-е изд., стер . – М. : КноРус, 2016 . – 226 с. - ISBN 978-5-406-04496-4 .;

8. Ковалев, В. В. Финансовый менеджмент в вопросах и ответах : учебное пособие / В. В. Ковалев, Вит. В. Ковалев . – Москва : Проспект, 2021 . – 304 с. - ISBN 978-5-392-18185-8 .;

9. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент : пер. с англ. / Ф. Котлер, К. Л. Келлер . – 15-е изд., [изм. и доп.] . – Санкт-Петербург : Питер, 2022 . – 848 с. – (Классический зарубежный учебник) . - ISBN 978-5-4461-0422-2 .;

10. Липсиц, И. В. Экономика : учебник для вузов по направлению "Экономика" / И. В. Липсиц . – М. : КноРус, 2011 . – 312 с. – (Для бакалавров) . - ISBN 978-5-406-00814-0 .;

11. Менеджмент : учебник для бакалавров по направлению "Менеджмент" / Е. В. Песоцкая, и др., С.-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов ; Ред. А. Н. Петров . – М. : Юрайт, 2011 . – 641 с. – (Бакалавр) . - ISBN 978-5-9916-1194-7 .;

12. Мескон, М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, Альберт М., Ф. Хедоури . – М. : Дело, 2005 . – 720 с. - ISBN 5-7749-0142-4 .;

13. Микроэкономика : учебник для бакалавров, для вузов по экономическим направлениям и специальностям / И. Э. Белоусова, [и др.], Всерос. заочный финансово-экон. ин-т ; ред. Г. А. Родина, С. В. Тарасова . – М. : Юрайт, 2014 . – 263 с. – (Бакалавр. Базовый курс) . - ISBN 978-5-9916-2973-7 .;

14. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для бакалавров, для вузов по направлению "Менеджмент" / Е. Б. Моргунов . – 3-е изд., перераб. и доп . – М. : Юрайт, 2011 . – 561 с. – (Бакалавр) . - ISBN 978-5-9916-1398-9 .;

15. Незамайкин, В. Н. Финансовый менеджмент : учебник для бакалавров по экономическим направлениям и специальностям / В. Н. Незамайкин, И. Л. Юрзинова . – М. : Юрайт, 2014 . – 467 с. - ISBN 978-5-9916-3085-6 .;

16. Савицкая, Г. В. Анализ эффективности и рисков предпринимательской деятельности: методологические аспекты : монография / Г. В. Савицкая . – 2-е изд., перераб. и доп . – М. : ИНФРА-М, 2017 . – 291 с. – (Научная мысль) . - ISBN 978-5-16-012373-8 .;

17. Слепов, В. А. Финансы организаций (предприятий) : учебник для вузов по направлению "Экономика" и экономическим специальностям / В. А. Слепов, Т. В. Шубина, Рос. экономич. ун-т им. Г. В. Плеханова . – М. : Магистр : ИНФРА-М, 2011 . – 352 с. - ISBN 978-5-9776-0181-8 .;

18. Тебекин, А. В. Управление качеством : учебник для бакалавров по направлению "Менеджмент" / А. В. Тебекин . – М. : Юрайт, 2015 . – 371 с. – (Бакалавр. Базовый курс) . - ISBN 978-5-9916-2543-2 .;

19. Управление проектами : учебное пособие для вузов по специальности 061100 "Менеджмент организации" / И. И. Мазур, и др. ; общ. ред. И. И. Мазур, В. Д. Шапиро . – 9-е изд., стер . – М. : Омега-Л, 2013 . – 960 с. – (Современное бизнес-образование) . - ISBN 978-5-370-02759-8 .;

20. Филатова, Т. В. Финансовый менеджмент : учебное пособие для вузов по специальностям "Финансы и кредит" и "Бухгалтерский учет, анализ и аудит" / Т. В. Филатова . – М. : ИНФРА-М, 2010 . – 236 с. – (Высшее образование) . - ISBN 978-5-16-003632-8 .;

21. Хруцкий, В. Е. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования / В. Е. Хруцкий, Т. В. Сизова, В. В. Гамаюнов . – М. : Финансы и статистика, 2005 . – 400 с. - ISBN 5-279-02216-0 .;

22. Шерemet, А. Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций : практическое пособие для слушателей системы подготовки профессиональных бухгалтеров и аудиторов / А. Д. Шерemet, Е. В. Негашев . – 2-е изд. перераб. и доп . – М. : ИНФРА-М, 2016 . – 208 с. - ISBN 978-5-16-003068-5 .;

23. Экономика предприятия (фирмы). Практикум : учебное пособие для вузов по направлению 521600 "Экономика" и экономическим специальностям / Рос. экон. акад. им. Г.В. Плеханова (РЭА) ; Ред. В. Я. Поздняков, В. М. Прудников . – 2-е изд . – М. : ИНФРА-М, 2008 . – 319 с. + CD-ROM . - ISBN 978-5-16-003255-9 .;

24. Экономика фирмы : учебник для вузов по специальностям 080103 (060700) "Национальная экономика", 080104 (060200) "Экономика труда" / В. Я. Горфинкель, [и

др.], Всерос. заочный финансово-экон. ин-т . – М. : Юрайт, 2011 . – 679 с. . – (Университеты России) . - Посвящ. 80-летию института . - ISBN 978-5-9916-0698-1 ..

б) литература ЭБС и БД:

1. А. А. Кирилловых- "Комментарий к федеральному закону «Об образовании в Российской Федерации» №273-ФЗ (постатейный)", (2-е изд.), Издательство: "Книжный мир", Москва, 2014 - (352 с.)

[https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=274645;](https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=274645)

2. А. А. Киселев- "Основы стратегического менеджмента и сущность стратегического планирования в организациях", Издательство: "Директ-Медиа", Москва, Берлин, 2020 - (336 с.)

[https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=599192;](https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=599192)

3. Абдрафиков М. А., Гвоздев В. Е., Маликов Р. Ф., Исааков А. Р.- "Управление программными проектами: теория и практика", Издательство: "БГПУ имени М. Акмуллы", Уфа, 2015 - (128 с.)

[http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=72486;](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=72486)

4. А. В. Власов- "Основы теории бухгалтерского учета", Издательство: "Московский государственный университет экономики, статистики и информатики", Москва, 2004 - (67 с.)

[https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=90948;](https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=90948)

5. А. В. Дейнека, В. А. Беспалько- "Управление человеческими ресурсами", (3-е изд., стер.), Издательство: "Дашков и К°", Москва, 2021 - (389 с.)

[https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=621880;](https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=621880)

6. А. В. Кутуев- "Управление процессами организационных изменений", Издательство: "б.и.", Самара, 2021 - (86 с.)

[https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=617896;](https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=617896)

7. А. В. Селюк, А. В. Куприна, С. А. Бардасов- "Управление инновационными проектами", Издательство: "Тюменский государственный университет", Тюмень, 2015 - (132 с.)

[https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573831;](https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573831)

8. А. М. Ситжанова, Т. И. Лабужская- "Инновации в управлении человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов", Издательство: "Директ-Медиа", Москва, 2022 - (244 с.)

[https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=691719;](https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=691719)

9. А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова- "Управление изменениями", (3-е изд., стер.), Издательство: "Дашков и К°", Москва, 2021 - (304 с.)

[https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684279;](https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684279)

10. Бородавко Л. С.- "Управление финансовыми рисками организации", Издательство: "ИрГУПС", Иркутск, 2018 - (160 с.)

[https://e.lanbook.com/book/157893;](https://e.lanbook.com/book/157893)

11. "Конституция Российской Федерации", Издательство: "РИПОЛ классик", Москва, 2007 - (160 с.)

[https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=53604;](https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=53604)

12. Н. И. Гавриленко- "Маркетинг", Издательство: "Директ-Медиа", Москва, Берлин, 2015 - (195 с.)

[https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=273611;](https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=273611)

13. "Постатейный комментарий к Гражданскому кодексу Российской Федерации, части второй", Издательство: "Статут", Москва, 2011 - (421 с.)  
<https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=449261>;

14. "Учебное пособие "Бухгалтерский учет и анализ". Раздел 1 "Теория и принципы бухгалтерского учета" для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 "Экономика"", Издательство: "СПбГАУ", Санкт-Петербург, 2018 - (56 с.)  
<https://e.lanbook.com/book/162890>;

15. "Экономические риски в предпринимательской деятельности", Издательство: "СПбГЛТУ", Санкт-Петербург, 2018 - (24 с.)  
<https://e.lanbook.com/book/111137>.

в) используемые ЭБС:

*Не предусмотрено*

### **6.2. Кадровое обеспечение**

Для реализации дополнительной образовательной программы привлекаются преподаватели из числа штатных научно-педагогических работников ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ» и лица, представители работодателей или объединений работодателей. Информация о кадровом обеспечении дополнительной образовательной программы представлена в приложении Д.

Сведения о руководителе дополнительной образовательной программы представлены в приложение Е.

### **6.3. Финансовое обеспечение**

План расходов и расчет обоснования стоимости по дополнительной образовательной программе представлены в приложение Ж.

Финансирование программы осуществляется за счет личных средств слушателей или заказчиков, по направлению которых проводится обучение. В качестве заказчика могут выступать работодатели, университеты (в том числе МЭИ), государственные структуры и прочие участники образовательного рынка.

### **6.4. Материально-техническое обеспечение**

Материально-технические условия реализации дополнительной образовательной программы представлены в Приложении З.

Календарный график учебного процесса разрабатывается с учетом требований к качеству освоения и по запросам обучающихся (Приложение И). Расписание занятий разрабатывается на каждую реализуемую программу.

## **ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ (АКТУАЛИЗАЦИИ)**

№ п/п	Содержание изменения (актуализации)	Дата утверждения изменений
1	Программа актуализирована и утверждена	20.02.2023



Руководитель  
образовательной  
программы

(должность)

	Подписано электронной подписью ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ»	
	Сведения о владельце ЦЭП МЭИ	
	Владелец	Ковалев Д.И.
Идентификатор	R09bc37b9-KovalevDml-bf54cea2	

(подпись)

Д.И.  
Ковалев

(расшифровка  
подписи)