

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет»  
Институт экономики и управления  
Кафедра управления социально-экономическими системами

**ФЕДЕРАЛЬНАЯ ПРОГРАММА ПОДГОТОВКИ  
И ПЕРЕПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ  
В СИСТЕМЕ ПОСЛЕВУЗОВСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
УНИВЕРСИТЕТА**

Учебно-методическое пособие



Ижевск  
2026

УДК 331.4:378(075.8)

ББК 65.24я73

Ф322

*Рекомендовано к изданию Учебно-методическим советом УдГУ*

**Рецензент:** д-р. экон. наук, профессор, вед. сотрудник ин-та экономики  
УрО РАН **Матвеев В. В.**

**Составители:** Головина О. Д., Воробьева О. А.

Ф322 Федеральная программа подготовки и переподготовки управленческих кадров в системе послевузовского образования университета : учеб.-метод. пособие / сост.: О. Д. Головина, О. А. Воробьева. – Ижевск : Удмуртский университет, 2026. – 1,3 Мб. – Текст : электронный.

В учебно-методическом пособии рассматриваются вопросы организации системы подготовки и переподготовки управленческих кадров предприятий и организаций народного хозяйства региона.

Предназначено для слушателей федеральной Программы, студентов магистратуры программ различной направленности подготовки в рамках направления 38.04.02 «Менеджмент», руководителей и специалистов организаций региона, направляющих слушателей для обучения по Программе.

**Минимальные системные требования:**

Celeron 1600 Mhz; 128 Мб RAM; Windows XP/7/8 и выше, 8x DVD-ROM  
разрешение экрана 1024×768 или выше; программа для просмотра pdf.

© Головина О. Д., Воробьева О. А., сост., 2026

© ФГБОУ ВО «Удмуртский

государственный университет», 2026

**Федеральная программа подготовки и переподготовки управленческих  
кадров в системе послевузовского образования университета**

Учебно-методическое пособие

---

Подписано к использованию 30.09.2026

Объем электронного издания 1,3 Мб

Издательский центр «Удмуртский университет»

426034, г. Ижевск, ул. Ломоносова, д. 4Б, каб. 021

Тел. : +7(3412)263-751 E-mail: editorial@udsu.ru

---

## **Введение**

В 1990-е годы страна остро нуждалась в новых руководителях и новых управленческих технологиях. При всей сложности экономической ситуации Россия демонстрировала готовность вкладывать значительные (по меркам конца 90-х) средства в развитие управления на предприятиях вне зависимости от их размера, отраслевой принадлежности и юридического статуса. Именно в это время была организована программа подготовки и переподготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства нашей страны, которая реализуется с 1997 года в соответствии с Указом № 774 Президента РФ от 23 июля 1997 г. Эта программа получила название Федеральной (Президентской) программы и призвана сформировать систему подготовки высококвалифицированных специалистов в области управления, менеджеров различного уровня для предприятий реального сектора экономики, как отдельного региона, так и страны в целом.

Обучение специалистов финансируется из различных источников: 34 % стоимости обучения оплачиваются либо самим слушателем, либо направляющей его на обучение организацией, 66 % поступают из регионального и федерального бюджетов. В связи с этим число слушателей, обучающихся в регионах, определяется Государственным планом подготовки и переподготовки управленческих кадров.

Подготовка специалистов в рамках Государственного плана включает обучение в российской образовательной организации и стажировку в ведущих зарубежных и российских компаниях (далее – зарубежная и российская стажировка соответственно). В случае российской стажировки она является частью образовательной программы. В случае зарубежной стажировки она реализуется вне рамок образовательной программы российской образовательной организации после успешного прохождения специалистом образовательной программы и отборочных процедур, проводимых координаторами зарубежных программ, реализуемых в рамках Государственного плана.

Обучение специалистов в российских образовательных организациях осуществляется по дополнительным профессиональным образовательным программам профессиональной переподготовки (далее – образовательные программы). Разработка и реализация образовательных программ в российских образовательных организациях осуществляется в соответствии с требованиями Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 01.07.2013 № 499.

Удмуртский государственный университет осуществляет подготовку управленческих кадров на протяжении более чем тридцати лет. С 1991 года в Институте экономики и управления УдГУ осуществляется обучение студентов по специальности «Менеджмент организации».

Базовой кафедрой для реализации Федеральной программы переподготовки управленческих кадров с 1998 года является кафедра управления социально-экономическими системами. За это время переподготовку прошли более 700 человек.

Федеральная программа является составной частью системы дополнительного образования УдГУ, которая включает в себя:

- проектирование образовательных программ дополнительного и дополнительного профессионального образования,
- организацию и проведение курсов повышения квалификации научно-педагогических работников,
- организацию и проведение повышения квалификации и профессиональной переподготовки, стажировки педагогических и научно-педагогических работников, специалистов предприятий и организаций различных форм собственности, государственных гражданских служащих, незанятого населения, других категорий населения,
- подготовку к изданию учебно-методической литературы в сфере дополнительного профессионального образования и дополнительного образования,
- оказание консультационных (консалтинговых), информационных и маркетинговых услуг в сфере деятельности ДПО и ДО.

Внешняя оценка качества реализации Федеральной программы проводится путем опроса выпускников на мероприятиях, проводимых ассоциацией выпускников Программы в Удмуртии, а также через опросы выпускников представителями Федерального ресурсного центра, которые за последние годы не выявили существенных проблем в уровне качества подготовки слушателей и реализации программы в целом.

Пособие является рабочим инструментом для слушателей системы послевузовского образования, проходящих переподготовку по направлению «Менеджмент». Главная цель пособия – повышение уровня организации и качества образовательного процесса на всех взаимосвязанных этапах его реализации с целью повышения конкурентоспособности специалистов в области менеджмента на современном рынке труда. Задачами пособия выступают ознакомление слушателей, как зачисленных на программу, так и потенциальных, с миссией программы, учебным планом и содержанием дисциплин, продолжительностью программы, методами и результатами обучения.

В первом разделе пособия представлена общая характеристика программы, ее цели задачи, виды профессиональной деятельности, трудовые функции и уровни квалификации выпускника на основе профессиональных стандартов, совокупность формируемых компетенций, применяемые образовательные технологии, дана характеристика российской и зарубежной стажировки.

Во втором разделе представлена структура дисциплин учебного плана, дана общая характеристика модулей курсов и содержание этапов аттестации слушателей.

В третьем разделе раскрыто содержание учебно-методического обеспечения программы в части учебной литературы, Интернет-ресурсов, электронных ресурсов, периодических изданий, видеокейсов, видеокурсов, электронных учебных пособий.

В четвертом разделе приведены примерный перечень тем выпускной работы, порядок их выбора и утверждения, структура и содержание работы; рассматривается процедура защиты.

В пятом разделе представлены образовательные результаты программы.

Шестой раздел посвящен оценке эффективности и качества программы; в нем приведены ключевые показатели эффективности (КПЭ) программы.

В седьмом разделе раскрыта процедура автоматизированного тестирования специалистов, основная тематика контрольных заданий, приведены примеры тестов, выполняемых в режиме онлайн, представлены варианты кейсовых заданий для итоговой аттестации, представлен перечень основной и дополнительной литературы.

Работая с пособием, слушатель получает общее представление о программе переподготовки по направлению «Менеджмент», формируемых компетенциях, формах и методах обучения, системе стажировки. Важным компонентом является выпускная аттестационная работа, ее темы и структура. Работая самостоятельно, слушатель имеет возможность проверить и оценить себя, выполняя тесты по различным разделам учебного плана, а также знакомясь с примерами кейсовых заданий.

## 1. Общая характеристика Программы

Программа ориентирована на развитие компетенций менеджера в процессе участия в аудиторных и внеаудиторных занятиях под руководством преподавателя и самостоятельного освоения учебного материала.

Образовательная программа разработана с учетом профессиональных стандартов, квалификационных требований, требований федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования.

Содержание образовательной программы и отдельных ее компонентов (дисциплин, практик, стажировок) направлено на достижение целей образовательной программы и ожидаемых результатов ее освоения. При разработке содержания образовательной программы учтены:

- задачи подготовки специалистов, определенных Государственным планом;
- потребности субъектов Российской Федерации в подготовке специалистов в целях содействия реализации национальных проектов и программ регионального развития в т. ч. в сферах высоких технологий, цифровой экономики, социальной сферы, повышения производительности труда, малого бизнеса, привлечения инвестиций, содействия экспорту, импортозамещения и др.;
- потребности в формировании кадрового управленческого резерва для организаций народного хозяйства Российской Федерации и поддержки внедрения в них проектов развития;
- задачи интеграции России в мировую экономику путем подготовки специалистов, способных развить кооперацию между российскими и зарубежными организациями.

В соответствии с этим, миссией Программы является профессионализация управления и формирование личности современного менеджера для реального сектора региональной экономики. В соответствии с миссией целью Программы является профессиональная подготовка управленческих кадров и формирование личности современного менеджера, деятельность которого будет способствовать:

- повышению конкурентоспособности организаций (предприятий);
- повышению качества управления;
- эффективности работы предприятий (организаций) региона;
- социально-экономическому развитию республики и ее муниципальных образований.

*Задачами* Программы выступают:

- организация подготовки современных руководителей;
- содействие модернизации экономики и процессам реструктуризации российских предприятий;

- поддержка развития предпринимательства, малых и средних предприятий;
- создание условий для установления и развития кооперации между российскими и зарубежными компаниями в целях интеграции России в мировую экономику.

*Целевая аудитория программы.* Программа ориентирована на руководителей высшего и среднего звена управления предприятиями и организациями региона, нуждающихся в специальной подготовке по широкому спектру различных функциональных областей менеджмента с учетом отраслевой и региональной специфики, к чьим функциям относится управление разработкой и реализацией проектов организационного развития.

Перечень *нормативных документов*, определяющих квалификационные характеристики (требования) к выпускнику программы:

- 08.036 Профессиональный стандарт «Специалист по работе с инвестиционными проектами», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 16 апреля 2018 г. № 239н; (возможные наименования должностей, профессий: специалист в области привлечения инвестиций, эксперт в области привлечения инвестиций, ведущий эксперт в области привлечения инвестиций, специалист по организации инвестиционных проектов и управлению инвестиционными проектами, управляющий финансовой деятельностью);

- 08.035 Профессиональный стандарт «Маркетолог», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 4 июня 2018 г. № 366н; (возможные наименования должностей, профессий: специалист по маркетингу, аналитик);

- 08.043 Профессиональный стандарт «Экономист предприятия», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 30 марта 2021 г. № 161н; (возможные наименования должностей, профессий: экономист);

- 07.007 Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 17 апреля 2018 г. № 248н; (возможные наименования должностей, профессий: специалист по регламентации бизнес-процессов, процессный методолог);

- Федеральный государственный образовательный стандарт (ФГОС) высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 970;

- Федеральный государственный образовательный стандарт (ФГОС) высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвер-

жденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 952.

Характеристика *вида (видов) профессиональной деятельности, трудовых функций и уровней квалификации* представлена в таблице 1.

Таблица 1

**Виды профессиональной деятельности, трудовые функции и уровни квалификации выпускника на основе профессиональных стандартов**

| Вид профессиональной деятельности                                                                                                                                                  | Трудовые функции                                                                                                        | Уровень квалификации |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| Стандарт 07.007. Деятельность по анализу, регламентированию, проектированию, оптимизации, автоматизации, внедрению и контролю процессов и административных регламентов организаций | Регламентация процессов подразделений организации или разработка административных регламентов подразделений организации | 6                    |
|                                                                                                                                                                                    | Проектирование и внедрение системы процессного управления организации                                                   | 7                    |
| Стандарт 08.036. Реализация инвестиционных проектов с применением разных форм финансирования                                                                                       | Подготовка инвестиционного проекта (разработка проекта, проведение экспертизы проекта)                                  | 6                    |
|                                                                                                                                                                                    | Реализация инвестиционного проекта                                                                                      | 7                    |
| Стандарт 08.035. Организация и управление маркетинговой деятельностью                                                                                                              | Технология проведения маркетингового исследования с использованием инструментов комплекса маркетинга                    | 6                    |
| Стандарт 08.043. Осуществление экономической деятельности организации                                                                                                              | Экономический анализ деятельности организации (расчет и анализ экономических показателей результатов деятельности)      | 6                    |

После зачисления на Программу проводится анкетирование слушателей для определения образовательных потребностей с целью актуализации содержания дисциплин учебного плана. Ниже представлены результаты обобщения ответов слушателей на вопросы анкеты (в скобках указана доля опрошенных в процентах от общего числа специалистов в 2022 году):

1. Основные цели участия специалистов в образовательной программе:
  - установление новых связей (72 %);
  - продвижение по службе (65 %);
  - повышение своего «веса» на предприятии (58 %);
  - соответствие занимаемой должности (40 %).
2. Основные ожидания специалистов от участия в данной программе:
  - получение новых знаний и умений в области управления (75 %);
  - развитие коммуникаций и навыков общения (74 %);
  - повышение квалификации (25 %);
  - получение навыков разработки и принятия управленческих решений (22 %);

– получение знаний, умений и навыков в области управления персоналом (15 %);

– получение престижного диплома (12 %);

– возможность получения новой работы (8 %).

3. Знания, в каких областях хотели бы приобрести специалисты в ходе участия в программе:

– в области менеджмента (95 %);

– в области управления проектами (85 %);

– в области экономики (75 %);

– в области цифровизации деятельности организации (72 %);

– в области финансов и цифровой экономики (65 %);

– в области развития информационных коммуникаций (65 %);

– в области маркетинга (62 %);

– в области управления персоналом (50 %).

4. Практические навыки, которые специалисты хотели бы получить в ходе участия в Президентской программе:

– разработка стратегии компании в условиях цифровизации (70 %);

– организация управления проектами на предприятии (70 %);

– развитие навыков общения (65 %);

– оценка конкурентоспособности продукции и услуг (63 %);

– совершенствование бизнес-процессов деятельности (55 %);

– изменение бизнес-модели (45 %).

5. Какие задания получили специалисты от руководства предприятия перед направлением на обучение:

– получение новых знаний и навыков в области экономики и управления;

– разработка и экономическое обоснование инвестиционных проектов;

– совершенствование бизнес-процессов в условиях трансформации предприятия;

– разработка и внедрение новых бизнес-идей;

– навыки в области маркетинга.

6. Чем программа, по мнению специалистов, может им помочь в решении поставленных перед ними руководством предприятия задач:

– получение знаний, умений и навыков в области повышения эффективности управления организацией;

– повышение профессиональной компетентности в области менеджмента, маркетинга и управления проектами;

– совершенствование бизнес-процессов и бизнес-моделей;

– изучение и анализ передового опыта деятельности организаций.

Учитывая полученные данные по итогам опроса, составляется характеристика *компетенций*, формирующихся в результате освоения учебного плана, которые соответствуют миссии Программы, ее цели, задачам, целевой аудитории слушателей и профессиональным стандартам. Для этого разрабатывается модель компетенций выпускника программы как набора взаимосвязанных знаний, умений, навыков и ценностей, необходимых ему для эффективной работы в организациях. При разработке модели выделяются 3 типа компетенций:

- *профессиональные компетенции* (hard skills) как способности выпускника успешно действовать на основе практического опыта, умения и знаний при решении профессиональных задач в конкретной области;

- *цифровые компетенции* (digital skills) как совокупности знаний, способностей, особенностей характера и поведения выпускника, которые позволяют ему понять, как работают информационные и коммуникационные технологии, для чего они нужны и как они могут быть применены для достижения конкретных целей;

- *социальные компетенции* (soft skills) как комплекс неспециализированных, важных для карьеры надпрофессиональных навыков, которые отвечают за успешное участие в рабочем процессе, высокую производительность и не зависят от специфики конкретной работы. Социальные компетенции тесно связаны с личностными качествами и установками, навыками социального взаимодействия (коммуникация, работа в команде, эмоциональный интеллект и др.) и управленческими способностями (лидерство, решение проблем, системное и критическое мышление и др.).

### *Профессиональные компетенции*

ПК-1: понимание принципов рыночной экономики, способность оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организации, использовать основы экономических знаний в профессиональной деятельности;

ПК-2: способность проектировать организационные структуры, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия, владеть навыками использования инструментов мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды;

ПК-3: владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде, способность проводить экономический анализ и экономически обосновывать управленческие решения;

ПК-4: способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями, способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию;

ПК-5: способность применять основные методы финансового менеджмента, владение навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений;

ПК-6: умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций, способность собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов;

ПК-7: владение современными технологиями управления персоналом, в том числе в межкультурной среде, способность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности;

ПК-8: способность анализировать рынок, выявлять и удовлетворять спрос, использовать маркетинговые коммуникации, анализировать маркетинговую информацию, конъюнктуру рынка для повышения конкурентоспособности, умение организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами;

ПК-9: умение использовать в практической деятельности организаций информацию, полученную в результате сравнительного анализа лучших практик в менеджменте;

ПК-10: способность разрабатывать, реализовывать проекты, программы внедрения технологических и продуктовых инноваций (организационных изменений), владеть современными технологиями управления проектами;

ПК-11: способность оценивать влияние инвестиционных решений на рост стоимости компании, владение навыками оценки инвестиционных проектов;

ПК-12: способность осуществлять внедрение технологических и продуктовых инноваций, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели;

ПК-13: способность разрабатывать маркетинговые проекты развития организации;

ПК-14: способность находить организационно-управленческие решения, владеть методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;

ПК-15: способность применять новые подходы, модели и технологии менеджмента;

ПК-16: способность обладать навыками публичных деловых коммуникаций, формировать эффективные команды;

ПК-17: способность оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, владеть навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов);

ПК-18: способность предложить организационно-управленческие решения и оценить условия и последствия принимаемых решений, осознавать социальную значимость своей профессиональной деятельности, готовность к саморазвитию, самореализации;

ПК-19: способность разрабатывать и реализовывать антикризисные мероприятия в организации;

ПК-20: умение проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании;

ПК-21: способность решать задачи профессиональной деятельности на основе современных технологий;

ПК-22: способность использовать передовой опыт управления российских организаций в своей профессиональной деятельности, развивать взаимовыгодные контакты для реализации совместных проектов;

ПК-23: способность к формированию партнерских отношений с зарубежными организациями.

### *Цифровые компетенции*

ЦК-1: способность использования информационно-коммуникационных технологий для свободной ориентации в цифровой среде, для взаимодействия с обществом и решения цифровых задач в профессиональной деятельности, понимание возможностей и ограничений, присущих современным информационно-коммуникационным технологиям;

ЦК-2: способность эффективно применять цифровые технологии в профессиональной деятельности.

### *Социальные компетенции*

СК-1: готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, способность организовать работу коллектива для достижения поставленной цели, находить и принимать управленческие решения, оценивать качество и результативность труда, затраты и результаты деятельности коллектива, владеть высокой социальной культурой управленческой деятельности;

СК-2: способность налаживать конструктивные взаимоотношения с окружающими людьми в процессе работы.

*Ожидаемые образовательные результаты* – ключевые знания, умения и навыки, которыми должен обладать выпускник образовательной программы. Образовательные результаты должны быть измеримы и проверяемы. Для этого по каждому образовательному результату формулируются способы измерения. К способам измерения образовательных результатов относятся:

- тестирование (компьютерное тестирование), в том числе междисциплинарное;
- письменная работа (эссе);
- кейс (задание на анализ практической ситуации);
- комплексное задание;
- практическая разработка;
- решение задач определенного типа (к примеру, контекстная задача, стандартные задачи);
- портфолио работ, творческая работа;
- эксперимент (проведение и оформление результатов);
- презентация;
- заключение на... (проект документа, материал);
- кросс-рецензирование;
- защита (проекта, разработки, продукта, плана работ);
- собеседование;
- деловая игра, деловая симуляция, компьютерный тренажер.

Основные подходы к образовательным результатам представлены в таблице 2.

Таблица 2

### Основные подходы к формулированию образовательных результатов

| Уровень результатов обучения  | Описание результатов обучения                                                                                                       |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Фактические знания (знать) | Помнить и уметь воспроизводить фактическую информацию (определять, перечислять, указывать, называть)                                |
| 2. Понимание                  | Демонстрировать понимание идей и понятий (описать, объяснить, интерпретировать, иллюстрировать)                                     |
| 3. Применение                 | Применять знания в незнакомых ситуациях (демонстрировать, использовать, вычислять, решать, конструировать, модифицировать)          |
| 4. Анализ                     | Структурировать и разделять на части идеи и понятия (сравнивать, классифицировать, различать, идентифицировать, сопоставлять)       |
| 5. Синтез, создание           | Изменять и комбинировать идеи для создания нового (развивать, предлагать, формулировать, проектировать)                             |
| 6. Оценка                     | Демонстрировать критическое мышление и отстаивать свою точку зрения (рекомендовать, оправдывать, защищать, критиковать, определять) |

Выбор способа измерения образовательных результатов должен соответствовать уровню результатов обучения (табл. 3).

Таблица 3

**Способы измерения образовательных результатов по уровням**

| <b>Уровень результатов обучения</b> | <b>Способы измерения (инструменты оценки)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1–2. Знание и понимание             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– тестирование (компьютерное тестирование), в т. ч. междисциплинарное;</li> <li>– письменная работа (эссе);</li> <li>– решение задач определенного типа.</li> </ul>                                                                                                                                                                                              |
| 3. Применение                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– кейс (задание на анализ практической ситуации);</li> <li>– комплексное задание;</li> <li>– практическая разработка;</li> <li>– решение задач определенного типа;</li> <li>– деловая игра, деловая симуляция, прохождение компьютерного тренажера;</li> <li>– наблюдение (в ходе выполнения учебных задач).</li> </ul>                                          |
| 4–5. Анализ, синтез и создание      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– письменная работа (эссе);</li> <li>– комплексное задание;</li> <li>– практическая разработка;</li> <li>– портфолио работ, творческая работа;</li> <li>– эксперимент (проведение и оформление результатов);</li> <li>– защита (проекта, разработки, продукта, развернутого плана работ ...);</li> <li>– наблюдение (в ходе выполнения учебных задач)</li> </ul> |
| 6. Оценка                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>– письменная работа (эссе);</li> <li>– комплексное задание;</li> <li>– презентация;</li> <li>– заключение на... (проект документа, материал);</li> <li>– кросс-рецензирование;</li> <li>– защита (проекта, разработки, продукта, развернутого плана работ ...);</li> <li>– собеседование;</li> <li>– наблюдение (в ходе выполнения учебных задач)</li> </ul>     |

На основании этой информации сформированы ключевые образовательные результаты обучения по федеральной программе, которые представлены в таблице 4.

**Ожидаемые образовательные результаты и способы их измерения**

| <b>№</b> | <b>Образовательный результат</b>                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Способ измерения</b>                                        |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| 1.       | Понимает принципы рыночной экономики, демонстрирует способность оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организации, использует основы экономических знаний в профессиональной деятельности                                                  | Тестирование<br>Решение задач<br>Наблюдение                    |
| 2.       | Проектирует организационные структуры, планирует и осуществляет мероприятия, распределяет и делегирует полномочия, использует инструменты мотивации, лидерства и власти, организует групповую работу                                                                    | Кейс<br>Деловая игра<br>Письменная работа<br>Наблюдение        |
| 4.       | Демонстрирует способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями, формулирует корпоративную стратегию, определяет программы организационного развития и изменений и обеспечивает их реализацию                  | Кейс<br>Деловая игра<br>Наблюдение                             |
| 5.       | Применяет основные методы финансового менеджмента, использует навыки количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений                                                                                                             | Решение задач<br>Наблюдение                                    |
| 6.       | Анализирует рынок, выявляет спрос, использует маркетинговые коммуникации, маркетинговую информацию, конъюнктуру рынка для повышения конкурентоспособности, организует связи с деловыми партнерами, предлагает маркетинговые проекты развития организации                | Практическая разработка<br>Защита проекта<br>Наблюдение        |
| 7.       | Разрабатывает, реализовывает проекты, программы внедрения технологических и продуктовых инноваций (организационных изменений), рекомендует современные технологии управления проектами, демонстрирует навыки оценки инвестиционных проектов                             | Практическая разработка<br>Защита проекта<br>Наблюдение        |
| 8.       | Оценивает экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, предлагает бизнес-план создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов)                                                                         | Презентация<br>Собеседование<br>Наблюдение                     |
| 9.       | Идентифицирует информационно-коммуникационные технологии для свободной ориентации в цифровой среде, понимает возможности и ограничения, присущие современным информационно-коммуникационным технологиям, использует цифровые технологии в профессиональной деятельности | Тестирование<br>Письменная работа (эссе)<br>Кейс<br>Наблюдение |

*Трудоемкость программы:* 904 академических часов, в том числе 398 аудиторных часов. *Срок обучения:* 9 месяцев.

Образовательный процесс по программе осуществляется в очно-заочной форме с использованием сочетания различных форм обучения и образовательных технологий, в том числе дистанционных образовательных технологий и электронного обучения.

Образовательная программа при очно-заочной форме обучения предусматривает периодические очные учебные сессии (модули). Периоды между сес-

сиями составляют 2–3 месяца. Эта форма обучения предусматривает значительный объем самостоятельной работы между модулями.

*Образовательные технологии* характеризуются:

- долей общей трудоемкости программы, которая реализуется с помощью дистанционных образовательных технологий;
- перечнем активных методов обучения во взаимосвязи с развиваемыми компетенциями.

Выделяется два вида дистанционных образовательных технологий (таблица 5), применение которых возможно в образовательном процессе по Программе:

- синхронное электронное обучение, к которому относятся форматы электронного обучения, когда все участники обучения взаимодействуют друг с другом и с преподавателем в реальном времени, в одно и то же время. Примерами являются: вебинар, видеоконференция, видеоконсультация и обратная связь онлайн, чат-румы, виртуальные классы (live virtual), работа в виртуальных коллаборативных пространствах и любые иные форматы, в которых участники находятся онлайн и взаимодействуют одновременно;
- асинхронное электронное обучение, к которому относятся форматы электронного обучения, когда участники обучения используют электронные ресурсы для приобретения информации, выполнения заданий, выдвижения идей, обмена идеями и информацией, а также для иных форм взаимодействия без наличия ограничений по времени и месту, и зависимости от вовлеченности других участников обучения и преподавателя в обучение в то же самое время. Примерами являются: аудио-, видео-, иные мультимедийные электронные курсы, изучаемые участниками самостоятельно в собственном темпе; изучение электронных учебников и иных учебных материалов на страницах программ на образовательных платформах; обучение с помощью электронной почты, блогов, социальных сетей и платформ, иные аналогичные форматы.

Таблица 5

#### Дистанционные образовательные технологии в структуре Программы

| Наименование                                                              | Общая трудоемкость |                          | Аудиторные занятия (контактные часы) |                       |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------------|--------------------------------------|-----------------------|
|                                                                           | ак. час.           | в % к общей трудоемкости | ак. час.                             | в % к аудит. занятиям |
| Всего использование дистанционных образовательных технологий, в том числе | 142                | 15,7                     | 50                                   | 12,5                  |
| - синхронное электронное обучение                                         | 50                 | 5,5                      | 50                                   | 12,5                  |
| - асинхронное электронное обучение                                        | 92                 | 10,2                     | X                                    | X                     |

Обычно в онлайн форматы выносятся знаниевые компоненты дисциплин, тестирование и оценку компетенций, а также социальные форматы обучения

участников друг у друга, например, обмен самостоятельно созданным контентом на цифровых образовательных платформах.

Современные *активные методы* обучения включают в себя:

– игровые методы, которые позволяют специалистам совершенствовать умения и навыки, формировать и развивать компетенции, приобретать опыт управленческой работы. К игровым методам можно отнести:

- деловые игры, деловые симуляции и тренажёры (обычно с включением компьютерных имитационных моделей), которые используются для воспроизведения в учебном процессе сложной структуры управленческих функций, аналогичных реальной действительности;
- ролевые игры, представляющие собой разыгрываемые участниками ситуаций реальной действительности, как правило, построенные на конфликте сторон. Ролевые игры используются, прежде всего, для демонстрации и освоения участниками социальных (гибких) навыков и этических компетенций.

– тренинг – организованное многократное повторение специалистами заданных действий, анализ результатов и их совершенствование с целью формирования у них умений и навыков работы;

– анализ конкретных ситуаций (метод кейсов) – изучение специалистами ситуаций, основанных на описании конкретного опыта принятия управленческих решений и организация коллективного анализа специалистами возникающих проблем и предпринимаемых действий. Назначение кейс-стади – отработка навыка решения аналитических, стратегических или управленческих задач, в ходе и по результатам которых можно оценить навыки и способности (функциональные и личностные компетенции) специалиста. Таким образом, это форма обучения специалистов и оценки их компетенций, использующая описание реальных экономических и социальных ситуаций (от англ. case – «случай»). Эксперты признают, что кейс-стади позволяет формировать и оценивать такие ключевые компетенции менеджеров в процессе обучения, как коммуникабельность, лидерство, умение анализировать в короткие сроки большой объем неупорядоченной информации, принятие решений в условиях стресса и недостаточной информации;

– экспертные консультации и мастер-классы – обмен опытом между самими специалистами, консультации с экспертами, приглашенными практикующими специалистами, руководителями и консультантами в сфере управления, представителями организаций-работодателей;

– социальное обучение – обмен информацией и опытом, коллаборация и совместное создание контента участниками обучения с использованием интерактивных дискуссий и обсуждений, социальных сетей и основанных на цифро-

вых технологиях. Обычно используется для обмена опытом применения полученных знаний на практике и рефлексии участников;

- обучение действием (action learning) – совокупность методов обучения, когда отдельные обучающиеся или их малые группы выполняют задания и обучаются в процессе разработки решений реальных бизнес-проблем и ситуаций. Подход включает в себя выполнение определенных действий и рефлексия по полученным результатам, которая помогает улучшить процесс принятия решений, а также качество решений, принимаемых командой. Обучение может строиться вокруг действий, как групп, так и отдельных участников: работа над мини-проектами, выполнение заданий по личностному развитию, работа с подопечными, проведение мини-исследований (в т. ч. полевых), социальные проекты, приобретение опыта в экстремальных ситуациях, анализ прошлых действий (в том числе ошибок), иных аналогичных действий;

- иные форматы интерактивных методов: дискуссия, дебаты, конкурс, мозговой штурм, фокус-группа, хакатон (мероприятие, на котором разработчики, дизайнеры и маркетологи в одной команде решают какую-либо задачу, соревнуясь с другими командами), буткэмп (интенсивный формат подготовки с максимальным погружением в предмет за короткий срок), митап (встреча специалистов в неформальной обстановке для обмена опытом, генерации идей, решения проблем и других задач), образовательное путешествие (предполагает исследовательскую деятельность слушателей, самостоятельный сбор, анализ и обработку информации, работу с литературными источниками, расширяет экономический и управленческий кругозор), трансформационная лаборатория (пространство, где регулярно собирается группа слушателей с различным опытом и специализацией для коллаборативного изучения технологий и развития профессиональных навыков) и другие.

При разработке и реализации образовательных программ преподавателям рекомендуется придерживаться принципов перевернутого обучения (*flipped learning*), при которой прямая передача знаний перемещена во внеаудиторную работу (в т. ч. в онлайн форматы), а аудиторные занятия трансформированы в динамическое, интерактивное обучающее пространство, в котором преподаватель принимает роли фасилитатора, наставника, тьютора, консультанта и помогает обучающимся применить изученную теорию на практике, выработать навыки и анализировать предмет для дальнейшего самостоятельного обучения и развития.

Наиболее часто при реализации федеральной программы в учебных дисциплинах применяются такие методы и формы обучения, учитывая формируемые компетенции, как информационные, проблемные и визуализированные лекции; лекции-презентации; анализ конкретных ситуаций (например, «Цено-

вая политика на рынке», «Корпоративные захваты», «Корпоративная культура»); практикующие упражнения; видеокурсы, видеокейсы (дисциплины «Общий менеджмент», «Маркетинг», «Управление персоналом» и другие); дискуссии; экспертные консультации; мастер-классы; образовательное путешествие в экономику для менеджеров; тестовые технологии; деловые ситуации, решаемые командой (например, «Исследование неудачи нового продукта на рынке», «Формирование концепции рекламы», «Переговоры с инвестором»); ролевые игры (например, «Аргументация в зависимости от ценностей клиента», «Поведение потребителя»); деловые игры (например, «Разработка концепции нового товара»); тренинги («Управленческие поединки», «Целеполагание», «Технологии личностного роста», «Управление конфликтами». Конкретный тренинг выбирается группой); работа с программными продуктами (SPSS, Project Expert).

Стажировка специалистов в ведущих зарубежных и российских компаниях является элементом подготовки слушателей Программы; при этом стажировка в российских компаниях (русская стажировка) является частью учебного плана. Стажировка в зарубежных компаниях (далее – зарубежная стажировка) проводится в рамках мероприятий по взаимному обмену, вне рамок учебного плана, после успешного завершения слушателями процесса обучения и при условии успешного прохождения конкурсного отбора на зарубежную стажировку.

*Российская стажировка* предусматривает прохождение практики на ведущих российских предприятиях. Стажировка организуется во второй половине программы и является ее обязательным этапом; она не является альтернативой зарубежной стажировке.

Для получения допуска к прохождению стажировки специалисты предоставляют руководителю стажировки согласованные с руководителем проекта и руководством направившего его предприятия концепцию и план реализации проекта, цели и задачи стажировки.

Стажировка организуется в период обучения на образовательной программе для получения информации о передовых практиках, новых технологиях управления, производства и продвижения передовых предприятий, их продуктов и услуг. Стажировка предполагает посещение одного или нескольких предприятий. Программа 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.

Программа групповой стажировки не предполагает обязательность однородности группы по производственному (бизнес) профилю. Посещения пред-

приятий имеют формализованный план проведения и завершаются общим разбором итогов посещения с непосредственным участием руководителя стажировки. Руководитель стажировки совместно с руководителем программы согласовывает с предприятием тему для углубления управленческих или кооперационных компетенций у специалистов, по которой предприятие на основе опыта может представить конкретные результаты. Установление индивидуальных деловых контактов специалистов могут сопровождаться руководителем стажировки параллельно с групповой программой. Рекомендуемая продолжительность стажировки – не менее 1 дня.

Возможно проведение российской стажировки индивидуального типа. Руководитель стажировки в индивидуальном порядке осуществляет сопровождение каждого специалиста. По итогам индивидуальной стажировки специалисты готовят отчеты в виде презентаций, в которых показывают полезность полученной информации для реализации своего проекта и новых компетенций.

*Зарубежная стажировка.* Условия, порядок конкурсного отбора на зарубежную стажировку, а также содержание программ стажировок, устанавливаются в соответствии с имеющимися межправительственными соглашениями, и доводятся до региональных комиссий Федерального ресурсного центра, а также размещаются в открытом доступе на официальном сайте Комиссии [www.prprog.ru](http://www.prprog.ru).

Основной целью проведения зарубежной стажировки является предоставление возможности специалистам, завершившим образовательную программу:

- наладить и развить партнерские связи между российскими и зарубежными организациями (предприятиями);
- изучить практику использования современных методов организации и управления в ведущих зарубежных организациях (предприятиях);
- реализовать проект (или его этап) направляющей на стажировку организации, основной задачей которого является улучшение экономических показателей предприятия, создание новых предприятий, диверсификация производства, реализации задач национальных проектов и региональных программ развития и т. п.

По окончании обучения специалистам выдается *диплом о профессиональной переподготовке*, который дает право заниматься профессиональной деятельностью в области менеджмента.

## 2. Учебный план и образовательные результаты

Учебный план определяет перечень, трудоемкость, последовательность и распределение по периодам обучения дисциплин, практики, видов учебных занятий и форм промежуточной и итоговой аттестации слушателей.

Учебный план базируется на следующих принципах:

- приоритет дифференцированных форм контроля (экзамен, дифференцированный зачет, защита с оценкой и т. п.) над недифференцированными (зачет, защита без оценки и т. п.);
- приоритет в использовании накопительных систем оценивания, когда оценка по каждому элементу учебного плана (за исключением итогового проекта) складывается из оценки выполнения заданий в ходе прохождения элемента и промежуточного контроля с обязательным указанием видов оцениваемых работ и их веса в итоговой оценке в рабочих программах учебных дисциплин (модулей, видов учебной деятельности и т. п.);
- наличие по каждой форме контроля письменной формы оформления и/или цифрового следа;
- соблюдение принципов нормального распределения дифференцированных оценок аттестации по элементам учебного плана.

Учитывая указанные принципы построения, в учебном плане предусматриваются следующие показатели:

- доля недифференцированных форм контроля не превышает 10 % от общего количества контрольных мероприятий;
- при использовании накопительной системы оценивания вес итогового контроля по дисциплине не превышает 60 % в итоговой оценке.

На основе учебного плана образовательная программа реализуется в 3 этапа, каждый из которых представляет логически завершенный по содержанию и результатам обучения комплекс. Каждый этап заканчивается контролем результатов обучения: промежуточной (1 и 2 этапы) или итоговой (3 этап) аттестацией специалистов. По итогам промежуточной аттестации производится допуск специалистов к следующему этапу обучения. Специалисты, не прошедшие промежуточную аттестацию или показавшие неудовлетворительные результаты, к последующей подготовке не допускаются.

В структуре учебного плана выделяются:

1 блок: пререквизиты (курсы выравнивания) предусматривают первоначальную подготовку специалистов, не имеющих базовой экономической (управленческой) подготовки. В состав пререквизитов включаются курсы, темы, необходимые в качестве базы для освоения профессионального ядра (Major) и специализации по программе. Пререквизиты реализуются полностью или ча-

стично с использованием дистанционных образовательных технологий (синхронно или асинхронно) на цифровых образовательных платформах;

2 блок: профессиональное ядро (Major) предусматривает подготовку специалистов, определяющую объем знаний, умений и навыков, которыми должен обладать профессионально подготовленный менеджер вне зависимости от конкретной сферы специализации, в следующих областях:

- экономика (знание основных закономерностей функционирования рыночной экономики, умение проводить экономический анализ, навыки экономического обоснования управленческих решений);
- общий и стратегический менеджмент (знание принципов общего менеджмента, умения и навыки управленческой деятельности, разработка и реализация стратегии, умение использовать методы стратегического анализа);
- функциональный менеджмент: финансы и учет; маркетинг; управление операциями (бизнес-процессы), управление персоналом и другие (знания в соответствующих предметных областях, умения и навыки управления соответствующими сторонами деятельности организации);
- управление проектами (включая гибкие – agile – методы управления) и методы принятия управленческих решений (включая количественные и качественные методы, а также этическую составляющую принимаемых решений);
- сравнительный менеджмент (знание кросс-национальных особенностей менеджмента, умение анализировать зарубежный опыт управления и навыки его использования в российских организациях);

3 блок: специализация. В УдГУ реализуется специализация «Общий менеджмент». Обучение в рамках этого блока обеспечивает овладение знаниями, умениями и навыками по направлению «Менеджмент», базирующимися на современных теориях, практических разработках и передовом опыте. В составе дисциплин (курсов) специализации учитывается специфика подготовки управленческих кадров, представляющих организации реального сектора региональной экономики. В составе данного раздела предусмотрены дисциплины по выбору слушателей;

4 блок: сквозные технологии предполагают развитие компетенций специалистов в 2-х областях:

- развитие цифровых навыков и компетенций (понимание новых бизнес-моделей цифровой экономики, цифровой трансформации бизнеса, развитие культуры работы с данными и навыков использования цифровых технологий для решения управленческих задач);
- развитие социальных (гибких) навыков менеджера, включая лидерство, управление командами, управление собой, коммуникативные навыки, навыки системного и критического мышления и др.;

5 блок: российская стажировка. Данный раздел включает в себя организацию и проведение стажировки на ведущих предприятиях региона для понимания ключевых проблем организаций и способов их решения, изучения передового опыта, понимания путей и проблем трансформации управления организациями в цифровую эпоху. Стажировка может сочетаться с гостевыми лекциями руководителей ведущих предприятий по актуальным проблемам менеджмента;

6 блок: подготовка к зарубежной стажировке. Данный раздел учебного плана является факультативным, предназначенным для заинтересованных специалистов. В состав активностей блока обычно входят:

- информирование слушателей о форматах и темах стажировок;
- проведение специальных семинаров по подготовке к стажировке;
- оказание консультационной помощи слушателям по структурированию задания на стажировку, согласовываемое с работодателем;
- дополнительная проработка проекта, для реализации которого необходима зарубежная стажировка;
- развитие навыков самопрезентации и подачи себя как партнера;
- семинары и тренинги по кросс-культурным аспектам менеджмента и особенностям ведения бизнеса в предполагаемой стране стажировки;
- изучение методик получения информации по отраслям (отраслевые сайты, выставки, издания и т. п.) и по экономическим трендам в стране стажировки;
- иные формы активностей.

Подготовка к зарубежной стажировке осуществляется как в форме аудиторных занятий, в том числе с использованием дистанционных образовательных технологий, так и в форме самостоятельной работы;

7 блок: работа над итоговым проектом развития организации (предприятия), направившей специалиста на подготовку, состоит из:

- уточнения (корректировки) постановки проблемы и задач;
- разработки структуры и основных элементов проекта;
- руководства со стороны преподавателя университета;
- консультирование со стороны специалистов-практиков;
- подготовки, оформления и защиты проекта.

Блок специализации предусматривает подготовку специалистов, определяющую объем знаний, умений и навыков в следующих областях:

- профессиональные навыки менеджера (менеджмент и самоменеджмент, развитие управленческих качеств и навыков, искусство презентаций и ведения переговоров, методы планирования личной работы);
- инвестиционный менеджмент (инвестиционный процесс, источники финансирования инвестиций, эффективность инвестиционных проектов, выбор стратегии инвестирования конкретного предприятия);

– маркетинговые проекты в развитии компании (маркетинговое обеспечение разработки новых товаров, инновации в маркетинге, основные этапы разработки маркетинговых проектов);

– инновационный менеджмент (жизненный цикл инновации, управление инновациями, стратегия инновационной деятельности, коммерциализация инноваций, оценка эффективности и рисков в управлении инновациями, источники финансирования и инфраструктура);

– антикризисное управление (кризисы в тенденциях макро- и микроразвития, стратегия и тактика антикризисного управления, реструктуризация бизнеса, антикризисное управление персоналом),

– методы принятия управленческих решений (структура алгоритма принятия управленческих решений на уровне организации, методы и модели, применяемые на этапах алгоритма принятий управленческих решений на уровне организации в условиях неопределенности, оптимизационные методы и модели, применяемые на разных этапах процесса принятия управленческих решений в организации);

– организация предпринимательской деятельности (бизнесы будущего и сквозные технологии, национальная технологическая инициатива, Customer Development: методология создания продуктов или стартапов через проверку идеи или прототипа будущего продукта на востребованность с помощью потенциальных потребителей, построение бизнес-модели развития продукта);

– управление рисками (виды и идентификация рисков, их качественный и количественный анализ, планирование реагирования на риски, мониторинг и контроль рисков).

В процессе реализации обучения на основе учебного плана осуществляется оценка освоения компетенций менеджеров: в ходе обучения специалистов по окончании 1-го и 2-го этапов – промежуточная аттестация, после 3-го этапа – итоговая.

*1-я промежуточная аттестация* проводится по окончании 1-го этапа обучения и предусматривает:

1. Тестирование по общей экономической подготовке – по экономике для менеджеров (проверяется знание основных закономерностей функционирования рыночной экономики, умение проводить экономический анализ, навыки экономического обоснования управленческих решений), которое проводится по единому тесту для всех образовательных учреждений, участвующих в реализации Государственного плана. Содержание теста определяется экспертным советом Комиссии.

2. Оценку практических навыков. Способы измерения по курсам 1-го этапа обучения (общий и стратегический менеджмент, управление персоналом,

управление операциями и экономика предприятия, сравнительный менеджмент, управление проектами) представлены в разделе 1 таблицах 3 и 4.

3. Разработку и презентацию наработанных материалов по проекту по итогам завершения первого этапа.

*2-я промежуточная аттестация* проводится по окончании 2-го этапа обучения и предусматривает:

1. Тестирование по общей управленческой подготовке – общим принципам управления организациями, управления финансами, маркетингом, которое проводится по единым тестам для всех образовательных учреждений, участвующих в реализации Государственного плана. Содержание тестов определяется экспертным советом Комиссии;

2. Оценку практических навыков. Способы измерения по курсам 2-го этапа обучения (инвестиционный менеджмент, инновационный менеджмент, маркетинговые проекты развития бизнеса, методы принятия управленческих решений, организация предпринимательской деятельности, методы принятия управленческих решений, профессиональные навыки менеджера, антикризисное управление, управление рисками, цифровая грамотность и цифровая культура, цифровой профессионализм, лидерство) представлены в разделе 1 таблицы 3 и 4.

3. Разработку и презентацию наработанных материалов по проекту по итогам завершения второго этапа.

*Итоговая аттестация* проводится после окончания обучения специалистов и включает в себя:

1. Защиту аттестационной работы.

2. Анализ кейса, утвержденного Экспертным советом Комиссии. Кейс разрабатывается самостоятельно преподавателями университета, либо выбирается из ранее опубликованных в российских, зарубежных учебно-методических материалах. Обычно кейсы носят междисциплинарный характер.

На работу по подготовке решения кейса выделяется не более 3-х аудиторных часов. По итогам все специалисты должны передать аттестационной Комиссии индивидуальные или групповые рекомендации по решению (обязательно в письменной форме). Кроме того, возможна защита рекомендаций/решений по кейсам в форме презентации (в ходе дополнительного к 3-м аудиторным часам времени).

### 3. Учебно-методическое обеспечение

Учебно-методическое обеспечение в себя учебную литературу, Интернет-ресурсы, электронные ресурсы, периодические издания, видеокейсы, видеокурсы, электронные учебные пособия, в т. ч. преподавателей УдГУ, и др.

Программа реализуется в электронной информационно-образовательной среде (ЭИОС) УдГУ, которая включает:

1. Интегрированную информационно-аналитическую систему (ИИАС). Осуществляет формирование, хранение и обработку всех документов, связанных с учебным процессом, интегрированное представление данных для принятия управленческих решений. Режим доступа: <http://io.udsu.ru/st/uiio.portal/>

2. Систему электронного обучения УдГУ (LMS MOODLE). Используется при реализации образовательных программ, организации самостоятельной работы студентов, проведении различных видов учебных, лабораторных практических занятий, практик (за исключением производственной практики), текущего контроля, промежуточных аттестаций, за исключением итоговой аттестации обучающихся. Режим доступа: <http://distedu.ru>

В состав LMS MOODLE входят следующие подсистемы:

- подсистема Личный кабинет;
- подсистема Курсы, включающая следующие модули: запись на курс, его изучение, режим редактирования, оценки, отчеты, отслеживание прогресса хода обучения;
- подсистема Новостной форум;
- подсистема Обмен сообщениями;
- подсистема Календарь;
- модуль связи ИИАС с другими информационными системами.

3. Электронную библиотеку:

- электронный каталог научной библиотеки университета;
- Удмуртскую научно-образовательную электронную библиотеку;
- внешние электронные библиотечные системы (ЭБС), обеспечивающие доступ к профессиональным базам данных, информационным справочным поисковым системам, учебной, научной, справочно-библиографической периодической литературе по реализуемым образовательным программам, иные базы данных, к которым оформлен доступ: базы данных периодических изданий, аналитические базы данных, реферативные другие базы данных научной информации, в том числе зарубежные. Режим доступа: [lib.udsu.ru](http://lib.udsu.ru)

Информационную поддержку работы университета научная библиотека осуществляет по четырем направлениям: учебно-образовательное, научное, культурно-просветительское, инновационные технологии.

4. Виртуальный личный кабинет (личный кабинет пользователя ЭИОС) на портале ИИАС УдГУ и в СЭО УдГУ. Комплекс информационных и телекоммуникационных средств для организации осуществления учебной деятельности, формирования преподавателями комплексов информационных ресурсов для изучения дисциплин, обеспечения доступа студентов к этим ресурсам в процессе изучения. Важной функцией портала является обеспечение единого сервиса авторизации единой точки доступа к внутренним и внешним информационным ресурсам. Режим доступа: <https://io.udsu.ru/uio/portal iias.present>

LMS Moodle позволяет интегрировать личные данные студента и НПР из ИИАС, а также иметь доступ к собственным курсам (для НПР) или на которые записаны автоматически через систему ИИАС (НПР и студенты), материалам, оценкам по текущей и промежуточной аттестации курса и другим возможностям системы LMS Moodle.

5. Видео-телеконференции на базе AdobeConnectPro. Обеспечивают интерактивное взаимодействие в виртуальном классе студентов и преподавателей в процессе изучения дисциплин, доступ обучающихся к базе электронных учебных учебно-методических ресурсов. Режим доступа: <http://udsu.adobeconnect.com;>

6. «АнтиплагиатУдГУ». Обеспечивает проверку студенческих работ по промежуточной и итоговой аттестации, предусмотренных учебным планом, научных статей на заимствование. Режим доступа: <https://udsu.antiplagiat.ru>

#### **4. Выпускная аттестационная работа**

Подготовка выпускной аттестационной работы является заключительным этапом обучения слушателей, подводящим итог всего процесса учебы по Президентской программе. Выпускная работа и ее защита должны показать, что слушатель, ее автор, овладел основами исследования проблем экономики и управления, в полном объеме усвоил материал дисциплин учебного плана по программе «Менеджмент». Выпускная работа призвана выявить способность слушателя на основе полученных знаний самостоятельно решать конкретные практические задачи.

Основными целями выпускной работы являются:

- систематизация, закрепление и расширение теоретических и практических знаний по программе «Менеджмент», применение их при решении конкретных экономических, управленческих и производственных задач;
- развитие навыков ведения самостоятельной работы и овладение методами исследования и анализа при решении разрабатываемых в выпускной работе проблем и вопросов;
- выявление подготовленности слушателей для практической работы в современных социально-экономических условиях деятельности предприятий (организаций, учреждений, фирм).

В соответствии с поставленными целями основными задачами, которые должны быть решены в выпускной работе, являются:

- обоснование актуальности выбранной темы, ее ценности и значения для совершенствования деятельности предприятия (организации, фирмы);
- изучение теоретических вопросов, нормативно-правовой документации, статистических материалов, справочной и научно-методической литературы;
- анализ дискуссионных вопросов по рассматриваемой в работе проблематике;
- изучение и анализ материально-технических и социально-экономических условий деятельности предприятия, оказывающих влияние на организационно-экономическую и управленческую ситуацию в компании;
- сбор и анализ учетно-статистических данных для проведения экономического анализа деятельности предприятия (организации, фирмы);
- аргументация выводов и разработка проекта по повышению эффективности деятельности предприятия (организации, фирмы);
- экономическое обоснование проектного предложения.

Федеральная программа предусматривает разработку слушателями проекта развития организации, направляющей своего работника на подготовку.

«Методические рекомендации по организации обучения специалистов в Российских образовательных учреждениях и разработке образовательных программ» определяют проект как целенаправленное ограниченное во времени мероприятие, направленное на создание уникального продукта или услуги, т. е. рационально организованный и управляемый комплекс действий с описанием ресурсов на его осуществление, имеющий определенный и оцениваемый результат, направленный на решение актуальной задачи. В соответствии с этим проект является основой выпускной работы, тема которой определяется слушателем по согласованию с направляющей организацией. Реализация проекта нацелена на решение проблемы (проблем), что приведет к положительным изменениям в деятельности компании и его подразделений. При этом необходимо учитывать возможность получения конкретных статистических данных о деятельности предприятия – объекта аттестационной работы, а также наличие специальной научной литературы по рассматриваемым в работе вопросам.

Примерные темы выпускных аттестационных работ (после названия указывается наименование предприятия, по материалам которого выполнена выпускная работа):

1. Разработка проекта организации труда, производства и управления на предприятии.
2. Разработка проекта функционирования предприятия в рыночной среде.
3. Разработка проекта совершенствования управления на предприятии.
4. Разработка проекта совершенствования деятельности предприятия.
5. Разработка и экономическое обоснование организационного проекта создания предприятия малого бизнеса.
6. Экономическое обоснование предпринимательского проекта в области....
7. Разработка проекта стратегического управления на предприятии.
8. Проект совершенствования внутренней среды предприятия.
9. Проект развития информационного обеспечения системы управления.
10. Проект повышения эффективности и качества управленческих решений.
11. Разработка системы управления качеством продукции на предприятии.
12. Проект совершенствования внешнеэкономической деятельности предприятия.
13. Проект формирования и управления инвестиционным портфелем предприятия.
14. Проект повышения конкурентоспособности предприятия.
15. Разработка проекта рекламной деятельности предприятия.
16. Проект диверсификации деятельности предприятия.
17. Проект совершенствования маркетинговой деятельности.
18. Проект формирования системы коммуникаций на предприятии.

19. Проект формирования корпоративной культуры предприятия.

20. Проект развития инновационной деятельности.

21. Проект совершенствования мотивации в организации.

22. Проект развития системы управления персоналом.

23. Проект развития системы управления социальными процессами в организации.

24. Разработка проекта повышения эффективности управленческого труда.

25. Разработка проекта в области ИКТ.

Закрепление за выпускниками темы выпускной работы по его письменному заявлению оформляется приказом ректора университета. Одновременно приказом ректора назначаются руководители выпускных работ из числа профессоров и доцентов, опытных преподавателей и научных сотрудников университета. Кроме того, руководителями могут быть научные сотрудники и высококвалифицированные специалисты других организаций.

Руководитель назначается в целях оказания слушателю теоретической и практической помощи в период подготовки и написания выпускной работы.

Руководитель выпускной работы:

- оказывает практическую помощь слушателю в выборе темы;
- выдает задание слушателю, составляет с ним план работы,
- оказывает помощь в выборе методики проведения анализа и исследования;
- дает квалифицированную консультацию по подбору необходимой научной и учебной литературы, справочных и статистических материалов и других источников по выбранной теме;
- проводит по мере необходимости консультации;
- осуществляет контроль за ходом подготовки выпускной работы;
- проверяет готовность работы.

На различных стадиях подготовки и выполнения выпускной работы задачи руководителя изменяются.

На первом этапе руководитель советует, как приступить к рассмотрению темы, корректирует план работы и дает рекомендации по списку литературы. В ходе выполнения руководитель выступает как оппонент, указывает слушателю на недостатки аргументации, композиции, стиля и т. п., дает советы по их устранению. Рекомендации и замечания руководителя слушатель должен воспринимать творчески. Он может учитывать их или отклонять по своему усмотрению, так как ответственность за теоретически и методически правильную разработку и освещение темы, качество содержания и оформления выпускной работы полностью лежит на слушателе – авторе выпускной работы.

По предложению руководителя в случае необходимости Институт экономики и управления предоставляет право приглашать консультантов по отдель-

ным разделам работы за счет времени, отведенного на руководство выпускной работы. Консультантами могут назначаться профессора и научные работники университета или других организаций. Консультанты проверяют соответствующую часть выполненной слушателем работы и ставят на ней свою подпись.

За принятые в выпускной работе решения и за правильность всех приведенных данных отвечает слушатель.

Законченная выпускная работа, подписанная слушателем и, при необходимости, консультантом, передается руководителю. После просмотра и одобрения выпускной работы руководитель подписывает выпускную работу и допускает ее к защите в ГАК. Выпускная работа, допущенная к защите, направляется на рецензию.

Для получения объективной оценки труда слушателя проводится внешнее рецензирование выпускной работы специалистами в направляющей организации. В рецензии должно быть отмечено значение данной темы, ее актуальность. Рецензия должна содержать развернутую характеристику каждого раздела выпускной работы с выделением положительных сторон и недостатков. В заключении рецензент излагает свою точку зрения об общем уровне выпускной работы и оценивает его.

На защите работы в ГАК целесообразно дополнительно представить отзыв организации, по заказу которой выполнялась выпускная работа. В нем должна быть отмечена практическая ценность полученных результатов и стадия их внедрения.

Слушатель, получив положительный отзыв о выпускной работе от руководителя и рецензию внешнего рецензента, должен подготовить доклад на 5 минут, в котором нужно четко и кратко изложить основные положения выпускной работы. При этом следует учесть, что обычно основой для подготовки доклада является заключение выпускной работы. Для наглядности необходимо подготовить иллюстративный материал объемом не менее 7 страниц с графиками, таблицами, диаграммами (для каждого члена комиссии), который позволяет конкретизировать основные положения доклада.

Сам доклад и иллюстрации к нему (раздаточный материал) должны быть согласованы с руководителем выпускной работы.

В докладе следует:

- указать на актуальность темы выпускной работы;
- перечислить вопросы и проблемы деятельности предприятия (организации, фирмы), выявленные в процессы выполнения работы;
- изложить концепцию проекта, направленного на решение одной из выявленных проблем, раскрыть основные положения паспорта проекта, обосновать его экономическую эффективность.

От качества доклада во многом зависит успех защиты, поэтому вопрос его подготовки является очень серьезным.

Защита выпускной работы проводится на заседании ГАК. В ее состав входят высококвалифицированные преподаватели и сотрудники университета, члены Удмуртской региональной комиссии, представители направляющих предприятий (организаций), а в ряде случаев – специалисты ведущих предприятий и организаций города. Состав комиссии утверждается приказом ректора университета.

На заседании комиссии могут присутствовать руководители выпускных работ, рецензенты, а также студенты и заинтересованные лица.

Порядок защиты выпускной работы таков: сначала выступает слушатель с докладом, затем зачитывается рецензия, после чего слушатель отвечает на замечания, прозвучавшие в рецензии, если таковые были.

По каждой выпускной работе комиссия задает вопросы. Кроме того, вопросы слушателю могут задавать руководитель, рецензент и все присутствующие. Следует иметь в виду, что ответы на вопросы должны быть краткими, четкими и убедительными.

Оценка за выпускную работу выставляется комиссией в конце рабочего заседания. Также комиссия по ряду выпускных работ может высказать особое мнение – рекомендовать автора для поступления в аспирантуру для подготовки кандидатской диссертации, рекомендовать подготовить статью по материалам выпускной работы и т. п.

Независимо от избранной темы рекомендуется придерживаться следующей структуры выпускной работы: содержание, введение, основная часть, заключение, список использованной литературы, приложения.

Введение – это вступительная часть выпускной работы, в которой обосновывается теоретическая и практическая актуальность выбранной темы, определяется объект работы (предприятие, организация, учреждение), формулируется ее цель и задачи, дается краткая аннотация основных разделов.

Основная часть выпускной работы включает несколько разделов (глав), число которых зависит от выбранной темы и определяется слушателем по согласованию с руководителем.

В основной части выпускной работы в соответствии с учебным планом Программы должны быть рассмотрены следующие вопросы:

- общая характеристика организации;
- характеристика выполняемых работ, оказываемых услуг, выпускаемой продукции;
- общая характеристика ресурсов организации;
- оценка и анализ технологии и организации производства и труда (для производственного предприятия);

- управление предприятием (организацией);
- маркетинг на предприятии;
- анализ экономических показателей деятельности.

Давая *общую характеристику организации*, целесообразно сформулировать миссию, цели и задачи организации. Одной из самых значительных характеристик организации является зависимость от внешней среды. В связи с этим необходимо представить эту внешнюю среду (поставщики, потребители, конкуренты, органы власти и т. п.). Рассматривая влияние внешней среды на организацию, следует иметь в виду, что воздействие ее компонентов неодинаково. Поэтому важно выявить наиболее существенные факторы внешнего влияния и выявить наиболее эффективные способы реагирования на них.

Рассматривая вопрос *управления организацией*, необходимо охарактеризовать организационную структуру управления (линейная, штабная, функциональная, матричная), проанализировать и оценить методы управления в организации (организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические), по возможности оценить эффективность управления.

Кроме того, в основной части выпускной работы целесообразно с теоретической и практической точек зрения оценить степень изученности поставленных в работе проблем или одной, наиболее важной, рассмотреть дискуссионные вопросы в этой области, по-разному освещаемые в научной литературе, и обязательно высказать свою точку зрения. В процессе изучения имеющихся литературных источников по исследуемым проблемам или одной из них очень важно найти сходство и различия точек зрения разных авторов, провести их анализ и обосновать свою позицию по данному вопросу.

После этого в основной части выпускной работы необходимо **главное:** представить непосредственно сам проект, разработанный слушателем за время обучения, включающий проектную идею, ресурсное обеспечение, экономическое обоснование и план реализации. Этот проект должен быть направлен на решение одной или нескольких проблем, выявленных в ходе проведенного анализа.

Изложение вопросов основной части должно быть подчинено достижению цели выпускной работы. При этом нужно использовать различные способы и приемы экономического и логического анализа, приводя при этом соответствующие аналитические расчеты, графики и табличный материал.

При подготовке этой части выпускной работы слушатель должен учесть основные принципы:

- системного подхода, то есть учета всех или большинства задач управления объектом, комплексного подхода с позиции оперативного и стратегического управления;

– динамичности, предполагающего регулярную корректировку подготовленных документов в связи с изменившимися условиями работы предприятия, содержанием деятельности аппарата управления, а также с методами выполнения управленческих работ.

На основе предложенного проекта обязательно заполняется паспорт проекта.

В заключении следует сформулировать основные выводы и рекомендации, полученные в ходе выполнения выпускной работы.

Примерный объем выпускной работы 50 страниц.

Работа должна быть оформлена с учетом требований и правил оформления работ данного уровня (ГОСТ 7.32-2001).

## 5. Образовательные результаты Программы

*В области экономики* выпускник Программы должен:

- знать основные закономерности функционирования рыночной экономики, уметь проводить экономический анализ, обладать навыками экономического обоснования управленческих решений;
- уметь оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, уметь увязать деятельность предприятия с макроэкономическими факторами;
- понимать цели и задачи макроэкономической политики государства, а также методы достижения этих целей и возможных противоречий между ними;
- уметь анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли;
- знать необходимые источники информации для определения показателей эластичности спроса и возможности их использования для решений о ценах;
- уметь оценивать издержки производства и применять их для выработки управленческих решений.

*В области общего и стратегического менеджмента* выпускник должен:

- знать принципы общего менеджмента, обладать умениями и навыками управленческой деятельности, разработки и реализации стратегии, умением использовать методы стратегического анализа;
- владеть навыками использования инструментов мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе управления процессами групповой динамики и принципов формирования команды;
- понимать сущность бизнеса и стратегического управления в условиях рынка и цифровой экономики, уметь определять миссию и цели организации, анализировать ее сильные и слабые стороны в конкурентной среде, вырабатывать на этой основе стратегию организации и уметь добиваться ее осуществления, уметь выявлять, анализировать и развивать устойчивые конкурентные преимущества;
- понимать, уметь анализировать и проектировать бизнес-модель организации, включая бизнес-модели организаций новой экономики;
- владеть современным инструментарием менеджмента, методологией системного подхода к организации, количественными методами в управлении, методами диагностики, анализа и решения проблем, а также методами принятия решений и их реализации на практике;

- уметь разрабатывать организационную структуру и архитектуру организации, адекватную стратегии, целям и задачам, внутренним и внешним условиям деятельности, включая сетевые и экосистемные структуры;
- владеть принципами и методами диагностики организационных проблем и методами управления организационными изменениями;
- знать и применять новые подходы, модели и технологии менеджмента: стратегия «голубого океана», бирюзовые организации, бережливые инновации, agile, клиентоцентричность и т. д.

*В области функционального менеджмента* выпускник должен обладать знаниями, умениями и навыками управления такими функциональными сторонами деятельности организации, как финансовый менеджмент; маркетинг; управление операциями (бизнес-процессы), управление персоналом и др.

*В части финансового менеджмента и учета* выпускник должен:

- знать концептуальные основы финансового менеджмента;
- уметь анализировать финансовую отчетность организации и использовать приемы финансового анализа при принятии управленческих решений;
- уметь разрабатывать финансовую модель организации, владеть методами финансового планирования, прогнозирования и бюджетирования;
- уметь оценивать принимаемые решения с учетом временной стоимости денег и риска, владеть навыками оценки инвестиционных проектов;
- уметь проводить оценку ценовых и прочих маркетинговых решений с точки зрения их влияния на финансовые результаты;
- знать и уметь применять современные системы учета, анализа, контроля и управления затратами;
- понимать формирование ценности бизнеса и уметь управлять драйверами роста ценности бизнеса.

*В части маркетинга:*

- уметь сегментировать рынок, позиционировать товары и определять ключевые факторы успеха на выбранных целевых сегментах, оценивать и прогнозировать спрос, емкость рынка, рыночную долю предприятия;
- уметь анализировать поведение потребителей, их мотивы и предпочтения, уметь формировать клиентский опыт и управлять им;
- оценивать конкурентоспособность продукции предприятия, уметь использовать ценовые инструменты в конкурентной политике предприятия;
- уметь применять инструменты маркетинга для повышения конкурентоспособности, в том числе инструменты цифрового маркетинга;

*В части управления операциями (бизнес-процессами):*

- уметь анализировать, моделировать и описывать бизнес-процессы;

- уметь оптимизировать бизнес-процессы и понимать роль внешних и внутренних клиентов в оптимизации процессов;

- уметь использовать инструменты улучшения процессов (реинжиниринг, постоянное улучшение), в том числе лин-технологии, Шесть Сигма, циклы улучшений и др.

*В части управления персоналом:*

- владеть современными концепциями организационного поведения и управления человеческими ресурсами;

- владеть различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, применять на практике;

- уметь формировать путь сотрудника по этапам HR-цикла;

- уметь мотивировать персонал и разрабатывать системы управления эффективностью деятельности;

- уметь использовать HR-аналитику для принятия решений в области управления человеческими ресурсами;

- уметь анализировать неформальные структуры и групповую динамику в организации;

- уметь формировать и анализировать корпоративную культуру, строить систему управления по ценностям.

*В области управления проектами и методов принятия управленческих решений выпускник должен:*

- владеть методами управления проектами для внедрения технологических и продуктовых инноваций и/или организационных изменений;

- понимать и уметь работать в гибких (agile) фреймворках управления проектами, уметь выстраивать проектную деятельность, ориентируясь на гибкие (agile) методы управления проектами;

- применять принципы и инструменты дизайн-мышления при разработке новых продуктов, услуг и сервисов, управлении проектами организационных и технологических изменений;

- уметь планировать проект, рассчитывать экономическую эффективность, оценивать риски проекта и управлять ими;

- владеть навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления.

*В области сравнительного менеджмента* выпускник должен:

- знать кросс-национальные особенности менеджмента;
- уметь анализировать зарубежный опыт управления и обладать навыками его использования в российских организациях;
- принимать управленческие решения с учетом национальных особенностей.

*В области цифровой трансформации бизнеса и цифрового профессионализма* выпускник должен:

- понимать новые бизнес-модели цифровой экономики, в том числе бизнес-модели, основанные на цифровых платформенных решениях;
- понимать логику, направления и основные тренды цифровой трансформации бизнеса;
- понимать возможности, перспективы и риски применения технологий четвертой промышленной революции в экономике и бизнесе: новые вычислительные технологии, блокчейн и технологии распределенного реестра, интернет-вещей, искусственный интеллект и роботы, передовые материалы, аддитивное производство и многомерная печать, биотехнологии, нейротехнологии, виртуальная и дополненная реальность, получение, накопление и передача энергии, геоинженерия, космические технологии;
- применять знания трендов и технологий для определения направлений и стратегии цифровой трансформации предприятия;
- знать последствия цифровой трансформации в отраслях (телекоммуникации, финансовые услуги, ритейл, автопроизводство, сельское хозяйство, энергетика и др.);
- понимать архитектуру организации в цифровой среде и уметь выступать в качестве функционального заказчика при цифровизации продуктов, сервисов, процессов, управленческих функций;
- уметь визуализировать данные и строить прототипы (модели) информационных панелей (дэшбордов);
- знать основные системы сопровождения управленческой деятельности.

*В области цифровой грамотности и цифровой культуры:*

- решать разнообразные задачи в области использования информационно-коммуникационных технологий (ИКТ);
- уметь формулировать потребность в информации, искать данные в цифровой среде, иметь доступ к контенту, создавать и менять собственные стратегии поиска информации;
- уметь анализировать, сравнивать и критически оценивать достоверность и надежность источников данных, информации и цифрового контента; уметь

анализировать, интерпретировать и критически оценивать данные, информацию и цифровой контент;

- уметь организовывать, хранить и извлекать данные, информацию и контент в цифровой среде, а также организовывать и обрабатывать их в структурированной среде;

- уметь взаимодействовать посредством различных цифровых технологий и определять соответствующие цифровые средства коммуникации в контексте;

- уметь обмениваться данными, информацией и цифровым контентом с другими посредством соответствующих цифровых технологий;

- уметь использовать цифровые инструменты и технологии для совместной работы, а также для совместного производства ресурсов и знаний;

- знать правила и нормы поведения в процессе использования цифровых технологий и коммуникации в цифровых средах, уметь адаптировать коммуникационные стратегии к конкретной аудитории, понимать и учитывать культурное и поколенческое разнообразие в цифровой среде;

- уметь создавать и редактировать цифровой контент в разных форматах, модифицировать и повышать качество информации и контента, интегрировать их в единую совокупность знаний для создания нового контента;

- понимать, как используются авторские права и лицензии на данные, информацию и цифровой контент;

- понимать риски и угрозы в цифровой среде, знать о мерах обеспечения безопасности данных;

- уметь определять потребности и отбирать необходимые цифровые инструменты для их решения;

- понимать возможности и ограничения машинного обучения, применения анализа данных и машинного обучения в предметной области, соответствующей образовательной программе;

- понимать основные типы и источники данных;

- уметь проводить простую аналитику на данных;

- уметь ставить задачи профессионалам в области анализа данных, машинного обучения, информатизации бизнес-процессов, интерпретировать полученные результаты и принимать решения на основе анализа.

Основная цель применения в программе *социальных (гибких) навыков*: дать руководителям и специалистам возможность развить свои умения и навыки в сфере коммуникаций, эмоциональный интеллект, навыки принятия управленческих решений, личностное развитие, эффективное мышление и иные социальные (гибкие) навыки, которые в совокупности определяют эффективность руководителя и специалиста в условиях изменений компании, карьерного роста

и развития. В соответствии с этим выпускник программы должен овладеть следующими знаниями, умениями и навыками:

- уметь вести дискуссии и эффективные переговоры;
- развивать навыки бизнес-коммуникаций и работы в команде;
- уметь проводить презентации совещания и деловые встречи;
- осознавать эмоции и управлять ими;
- соблюдать деловые обязательства и деловую этику;
- уметь обучать и мотивировать других;
- развивать лидерские качества;
- управлять временем, проводить самоанализ и самоменеджмент;
- развивать аналитические способности и уметь работать с данными;
- уметь оценивать ситуацию и анализировать проблемы.

## 6. Оценка эффективности и качества образовательной Программы

Оценка эффективности (результативности) образовательной программы осуществляется на следующих уровнях:

1. Реакция слушателей – в какой степени участники обучения позитивно реагируют на обучающие события;
2. Научение слушателей – в какой степени участники приобрели ожидаемые знания, умения, навыки и установки, основанные на их участии в обучающих событиях;
3. Бизнес-результаты – в какой степени целевые результаты (исполнение цели программы) являются следствиями обучающих мероприятий и последующих событий.

Оценка на уровне 1 «Реакция слушателей» предполагает сбор информации о степени удовлетворенности слушателей через анкетирование (в бумажном или электронном виде) по каждому завершённому учебному курсу и по программе в целом. По результатам анализа анкет рассчитываются следующие показатели эффективности:

- индекс удовлетворенности слушателей (*Customer Satisfaction Index, CSI*): средняя по 10-балльной шкале оценка ответа на вопрос анкеты «Я удовлетворен программой». Рекомендуемое нормативное значение индекса удовлетворенности – не ниже 8,0;
- индекс лояльности (*Net Promoter Score, NPS*): разница между процентом промоутеров (поставили 9 и 10 баллов по 10-балльной шкале) и процентом критиков (поставили 6 баллов и ниже по 10-балльной шкале) при ответе на вопрос анкеты по программе «Какова вероятность, что Вы порекомендуете данную программу коллегам». Рекомендуемое нормативное значение индекса лояльности (NPS) – не ниже 70 %.

В развитие этих основных показателей рассчитываются отдельные показатели по каждому вопросу итоговой анкеты (при 10-балльной шкале оценивания рекомендуемые нормативные значения – не ниже 8,0), в частности:

- соответствие содержания потребностям слушателей;
- восприятие слушателями качества и полноты учебных материалов;
- мотивация слушателей на применение полученных знаний, умений и навыков в работе;
- полезность программы (оценка слушателями того, насколько знания, умения и навыки повысят результативность на рабочем месте);
- удовлетворенность слушателей организацией программы;
- удовлетворенность слушателей условиями и инфраструктурой обучения.

В анкету также включаются дополнительно вопросы о качестве преподавания по конкретным преподавателям.

Шкала оценивания (10-балльная, 5-балльная, иная) выбирается образовательной организацией самостоятельно. Для расчета NPS используется исключительно 10-балльная шкала, поэтому и для иных вопросов анкеты рекомендуется также использовать 10-балльную шкалу.

Оценка на уровне 1 «Реакция слушателей» производится в ходе программы (по учебным курсам) и в конце программы (по программе в целом).

*Оценка на уровне 2 «Научение слушателей»* осуществляется в ходе проведения промежуточной аттестации (экзамены, зачеты) по учебным курсам, промежуточных аттестаций по программе (этапы 1 и 2), итоговой аттестации. На данном уровне фокус делается на оценке контрольных мероприятий, имеющих независимую от образовательной организации составляющую (промежуточные аттестации по программе, защита проектов и т. п.). Кроме традиционных показателей оценки успеваемости и выпуска (процент (и количество) успешно завершивших обучение) при использовании дистанционных образовательных технологий и электронного контента на цифровых образовательных платформах для оценки эффективности на данном уровне часто используются данные учебной аналитики: число активных пользователей электронного ресурса, среднее время прохождения электронного курса (единицы электронного контента), среднее время нахождения на странице курса и т. п.

Оценка на уровне 2 «Научение слушателей» производится в ходе программы (по учебным курсам) и в конце программы (по программе в целом).

*Оценка на уровне 3 «Бизнес-результаты»* предполагает связь с исполнением миссии (цели) программы, т.е. сформулированного ответа на вопрос – зачем нужна эта программа в рамках реализации Государственного плана, какие задачи реализации Государственного плана она решает, какие ожидаются ключевые результаты для реализации Государственного плана. Оценка на этом уровне – это оценка постпрограммных эффектов от программы, т. е. того, что изменилось в бизнесе слушателей и в самих слушателях после окончания программы. К показателям такой оценки (в зависимости от поставленных целей программы, целевой аудитории и категории слушателей) относятся показатели:

- карьерных перемещений слушателей;
- внедрения разработанных проектов;
- создания новых предприятий (стартапов);
- роста эффективности бизнеса компаний, в которых работают слушатели;
- исполнения показателей национальных проектов и региональных программ развития;
- иные показатели.

Оценка на уровне 3 «Бизнес-результаты» производится после окончания программы (по отдельным показателям – через 3, 6, 12 месяцев).

Показатели эффективности Программы нашего университета приведены в таблице 6.

Таблица 6

**Ключевые показатели эффективности (КПЭ) программы**

| <b>№</b> | <b>Наименование показателя</b>                                                               | <b>Нормативное значение</b>                   | <b>Когда измеряется</b>                   |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------|
| 1        | Оценка успеваемости слушателей в ходе текущего контроля, промежуточной и итоговой аттестации | По 5-балльной шкале                           | В ходе программы                          |
| 2        | Количество активных пользователей ЭИОС                                                       | Общее количество слушателей                   | В ходе программы                          |
| 3        | Удовлетворенность слушателей программой                                                      | Индекс удовлетворенности по 10-балльной шкале | По окончании программы                    |
| 4        | Внедрение разработанного проекта                                                             | Общее количество слушателей                   | Через 3 месяца после окончания программы  |
| 5        | Рост эффективности бизнеса организации слушателя                                             | Общее количество слушателей                   | Через 6 месяцев после окончания программы |

Для оценки качества реализуемой программы (в соответствии с методическими рекомендациями Федерального ресурсного центра) один раз в 2 года проводится общественная экспертиза и один раз в год – мониторинг программы.

## **7. Самостоятельная работа и контроль результатов обучения**

### **7.1. Содержание самостоятельной работы**

Реализация Государственного плана подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства Российской Федерации (Федеральная программа) предусматривает внедрение современных образовательных технологий и автоматизацию процесса контроля результатов обучения специалистов. Цель единого автоматизированного тестирования – проверка обязательного уровня освоения слушателями профессиональных компетенций, относимых к профессиональному ядру подготовки, по основным направлениям подготовки в ходе реализации Государственного плана.

Автоматизированное тестирование специалистов предусматривает два основных режима работы:

- тренинговый режим – позволяет специалистам самостоятельно готовиться по данному направлению в режиме on-line;
- экзаменационный режим – предназначен для проверки уровня знаний и навыков тестируемых.

Успешное прохождение контроля образовательных результатов в форме тестов и выполнения кейсовых заданий предполагает самостоятельную работу слушателей. Она включает следующие основные вопросы по блокам дисциплин:

#### 1 блок: Общая экономическая подготовка

- потребности и блага. Экономические и свободные (неэкономические) блага, экономические ресурсы (факторы производства). Безграничность потребностей и ограниченность ресурсов;
- экономический выбор и альтернативная стоимость. Основные вопросы экономики: что производить? как производить? для кого производить?
- типы экономических систем. Несовершенства рыночной системы («провалы рынка»), роль государства в повышении благосостояния общества;
- спрос и факторы его определяющие, закон спроса;
- предложение и факторы его определяющие, закон предложения, предложение фирмы и рыночное предложение;
- рыночное равновесие и механизм его установления на конкурентном рынке. Влияние изменений спроса и предложения на параметры равновесия. Выигрыш участников рынка от установления равновесия;
- последствия государственного регулирования цен: избыточный спрос (дефицит) и избыточное предложение. Налоги и субсидии;

- эластичность спроса по цене, значение и факторы эластичности спроса по цене. Эластичность спроса по цене и выручка. Эластичность спроса по доходу, ее значение для нормальных и низших (инфериорных) благ, предметов роскоши и товаров первой необходимости;
- перекрестная эластичность, ее значение для товаров-заменителей и взаимодополняющих товаров. Оценка изменения спроса при использовании показателей эластичности;
- производство в краткосрочном периоде. Общий, средний и предельный продукт переменного фактора производства;
- закон убывающей предельной производительности переменного фактора производства. Постоянные и переменные издержки. Общие, средние и предельные издержки производства. Общая, средняя и предельная выручка фирмы;
- бухгалтерская и экономическая прибыль фирмы, условие максимизации прибыли. Основные типы рыночных структур: совершенная конкуренция, монополистическая конкуренция, олигополия, монополия;
- особенности рыночного равновесия для разных типов рынка, контроль монопольной власти государством;
- основные макроэкономические показатели, система национальных счетов;
- совокупный спрос и совокупное предложение, факторы их определяющие. Макроэкономическое равновесие и механизм его установления;
- влияние изменений совокупного спроса и совокупного предложения на параметры макроэкономического равновесия;
- экономический рост и циклический характер развития экономики, фазы и виды экономического цикла, причины цикличности;
- инфляция, ее измерение, причины и виды инфляции. Социально-экономические последствия инфляции;
- индекс цен, реальные и номинальные доходы, реальная и номинальная ставка процента;
- безработица, ее виды, естественный уровень безработицы;
- цели и задачи макроэкономической политики государства, стимулирующая и сдерживающая политика;
- денежное обращение и денежно-кредитная (монетарная) политика государства, ее инструменты. Банковская система в РФ, функции ЦБ;
- бюджетно-налоговая (фискальная) политика государства, ее инструменты;
- государственный бюджет и его уровни. Доходы, расходы и сальдо государственного бюджета. Бюджетные дефициты и профициты, управление государственным долгом.

## 2 блок: Управление финансами

– финансовая (бухгалтерская) отчетность как информационная база для финансового анализа. Состав, основные элементы и аналитическая ценность отчетности. Методы ведения финансовой отчетности;

– анализ структуры имущества компании на основе балансовой информации. Анализ движения денежных средств;

– принципы формирования и анализ отчета о финансовых результатах;

– анализ и оценка риска утраты ликвидности предприятия;

– понятие чистого оборотного капитала;

– анализ финансовой устойчивости предприятия;

– анализ деловой активности компании;

– анализ рентабельности компании;

– понятие финансового и делового цикла компании;

– модель операционного рычага;

– модель финансового рычага;

– стратегия и финансовая модель компании;

– современная и традиционные модели финансового анализа;

– цели деятельности компании и критерии стратегической эффективности бизнеса;

– понятие, расчет и экономическое содержание экономической прибыли;

– понятие и оценка чистого денежного потока компании;

– методы прогнозирования финансовых результатов и финансовых потребностей;

– временная стоимость денег. Понятие приведенной стоимости;

– оценка стоимости акций, облигаций на основе доходного подхода;

– чистая приведенная стоимость (NPV) и другие инвестиционные критерии;

– управление оборотным капиталом компании;

– выбор источников и структуры финансирования компании.

## 3 блок: Принципы управления организацией

– современные концепции организационного поведения и управления человеческими ресурсами. HR-цикл;

– управление эффективностью деятельности сотрудника. HR-аналитика;

– управление конфликтами;

– структура рабочей группы и групповая динамика;

– матрица Тичи для выбора HR-стратегии в условиях организационных изменений;

– миссия организации. Стратегическое видение;

- технология SMART в целеполагании. Карта сбалансированных показателей как технология и инструмент формирования стратегической цели и дерева целей;
- стандартные и ключевые компетенции компаний;
- конкурентные преимущества компании на рынке;
- структура бизнес-модели А. Остервальдера и И. Пинье. Сегментирование клиентов;
- бизнес-модели (Фримиум, Длинный хвост, Платформа, Открытая модель);
- свойства организации как социотехнической системы;
- отбор релевантных показателей для системы автоматизированной оценки на предприятии;
- типы организационных структур. Организационные патологии;
- причины сопротивления организационным изменениям;
- современные технологии управления в компаниях;
- новые концепции развития организаций;
- инструменты анализа и описания бизнес-процессов. Основные показатели для анализа бизнес-процессов;
- современные методы моделирования бизнес-процессов;
- понимание внутренних и внешних клиентов в оптимизации бизнес-процессов;
- инструменты lean-технологий по работе с внутренними и внешними клиентами. Инструменты улучшения процессов;
- современные концепции управления предприятием;
- принципы и этапы формирования организационной культуры;
- типы корпоративных культур по классификации Кима С. Камерона, Роберта Э. Куинна. Методики оценки корпоративной культуры;
- система управления по ценностям в организации.

#### 4 блок: Управление маркетингом

- маркетинговые исследования. Методы сбора и анализа данных;
- ключевые маркетинговые метрики. Анализ ассортимента;
- методы прогнозирования спроса;
- оценка емкости рынка. Расчет доли рынка, которую занимает компания;
- типы данных в исследованиях;
- этапы маркетинговых исследований;
- жизненный цикл товара;
- канва ценностного предложения;
- оценка конкурентоспособности продукта;
- модели и элементы бренда;
- типы новых продуктов;

- управление клиентским опытом;
- маркетинговая воронка;
- методы анализа клиентской базы. Лояльность;
- модели поведения потребителей. RFM-анализ;
- методы сегментирования;
- анализ внешней и внутренней среды компании;
- матрица BCG. Конкурентные стратегии;
- комплекс маркетинга. Методы стратегического анализа;
- комплекс продвижения;
- методы планирования маркетингового бюджета;
- оценка эффективности коммуникаций;
- стратегии продвижения. Типы позиционирования;
- этапы маркетинговых коммуникаций;
- ценовые стратегии. Эластичность спроса;
- юнит-экономика. Рентабельность маркетинга.

## **7.2. Тестовые и кейсовые задания**

### Тесты по общеэкономической подготовке

1. К факторам внешнеэкономической среды относится все, кроме...

- А) конкурентоспособности продукции, производимой фирмой;
- Б) доступности банковских кредитов;
- В) налоговой политики государства;
- Г) фазы экономического цикла.

2. Владелец небольшого кафе обнаружил, что в городе открывается все больше и больше кафе, предлагающих сходный ассортимент блюд. При прочих равных условиях это приводит к

- А) к снижению спроса на продукцию кафе «Ариадна» и снижению прибыли;
- Б) к росту издержек кафе «Ариадна» и снижению его прибыли;
- В) к снижению издержек кафе «Ариадна» и росту его прибыли;
- Г) к росту спроса на продукцию кафе «Ариадна» и росту его прибыли.

3. «Результаты проведенного исследования позволили установить, что покупатели воспринимают две данные группы товаров как взаимодополняющие блага». Выберите из представленных ниже значений перекрестной эластичности значение, которое не противоречит этому утверждению:

- А) 3,5;

- Б) 0;
- В) -1,7;
- Г) 0,4.

4. Если предприятие, спрос, на продукцию которого эластичен, хочет увеличить выручку от продаж, то ему следует при прочих равных условиях

- А) сократить объем продаж;
- Б) повысить цену на продукцию;
- В) снизить издержки на производство;
- Г) снизить цены.

5. Какая из особенностей рыночной экономики требует вмешательства государства с точки зрения роста общественного благосостояния

- А) снижение прибыли компаний в условиях роста конкуренции;
- Б) установление равновесной цены на конкурентном рынке в зависимости от изменений спроса и предложения;
- В) неосведомленность потребителей о качестве товара, приводящая к негативному отбору на рынке – вытеснению качественных товаров дешевыми подделками;
- Г) система оплаты труда, опирающаяся на «рыночный» уровень оплаты специалистов аналогичной квалификации.

6. Что из перечисленного не способствует изменению спроса на спортивную обувь?

- А) активная пропаганда ЗОЖ;
- Б) снижение стоимости материалов для производства;
- В) изменение цен на другие товары, необходимые для спорта;
- Г) информация о предстоящем повышении цен на спортивную обувь.

7. Фирма, предельные затраты которой постоянны, и равны 80 руб., увеличила объем продаж на одну единицу товара. При этом предельная выручка фирмы составила 60 руб. В результате выручка фирмы

- А) увеличилась на 20 руб.;
- Б) увеличилась на 60 руб.;
- В) сократилась на 20 руб.;
- Г) сократилась на 140 руб.

8. Выберите одну из мер, соответствующую стимулирующей бюджетно-налоговой (фискальной) политике государства

- А) повышение ставки НДС;
- Б) повышение учетной (ключевой) ставки;
- В) повышение обязательной нормы резервирования по депозитам юридических лиц;
- Г) повышение субсидий для малого и среднего бизнеса.

9. Что может привести к снижению цен на товары низшего качества (инфериорные) товары?

- А) отмена ежемесячных субсидий малообеспеченным гражданам;
- Б) снижение среднего уровня дохода граждан страны;
- В) снижение таможенных пошлин на ввоз этих товаров;
- Г) увеличение тарифов на услуги ЖКХ.

10. Определите, на сколько изменится реальный доход в целом за год, если в первом полугодии номинальный доход вырос в 1,1 раза, а во втором полугодии ожидается его снижение на 5%. При этом темп инфляции в экономике прогнозируется на уровне 8% в год

- А) вырастет приблизительно на 8%;
- Б) вырастет приблизительно на 5%;
- В) снизится приблизительно на 0,5%;
- Г) снизится приблизительно на 3%.

11. Что может служить примером неэффективной рыночной системы («провала рынка»)

- А) вынужденный отказ бизнеса от производства товаров, не пользующихся спросом;
- Б) региональные различия в оплате сотрудников одинаковой квалификации;
- В) рост коррупции в органах власти;
- Г) невыгодность частного финансирования социальных проектов.

12. Предположим, что на рынке картофеля кривая спроса имеет отрицательный наклон, а кривая предложения – положительный. Если в результате вмешательства государства цена на картофель оказалась отличной от равновесной, то в результате данной меры суммарный выигрыш продавцов и покупателей картофеля:

- А) уменьшится;
- Б) может остаться неизменной;

- В) может как увеличиться, так и уменьшиться;
- Г) увеличится.

13. Выберите последствие, к которому, при прочих равных условиях, рост цен на томаты при условии их неурожая приведет на рынке томатной пасты

- А) снижение цены;
- Б) сокращение спроса;
- В) сокращение объемов продаж;
- Г) снижение выручки продавцов.

14. Какое из действий государства способно привести к снижению совокупного выпуска продукции в экономике в краткосрочном периоде

- А) снижение ставки налога на прибыль;
- Б) рост ставки подоходного налога;
- В) снижение тарифов на услуги естественных монополий;
- Г) увеличение социальных пособий.

15. Если потребители воспринимают товар как предмет первой необходимости, каким значением эластичности по доходу может характеризоваться спрос на этот товар:

- А) 0;
- Б) -1,25;
- В) 1,8;
- Г) 0,75.

16. Что не относится к методам количественного прогнозирования

- А) экстраполяция;
- Б) экспоненциальное сглаживание;
- В) регрессионный анализ;
- Г) экспертные оценки.

17. Что не характерно для импульсной покупки

- А) утилитарный характер;
- Б) интенсивность стимула;
- В) волнение и возбуждение;
- Г) гедонистический характер.

18. Индекс NPS это:

- А) показатель возврата денежных средств от проведения рекламных кампаний;
- Б) показатель рентабельности инвестиционного проекта;
- В) показатель эффективности рекламных кампаний;
- Г) индекс потребительской лояльности.

19. Для радикальных инноваций не подходят следующие инструменты маркетинговых исследований

- А) этнографические исследования;
- Б) опросы;
- В) фокус-группы;
- Г) исследования лид юзеров.

20. Макросреда компании включает в себя следующий элемент

- А) демографические факторы;
- Б) маркетинговые посредники;
- В) поставщики организации;
- Г) конкуренты.

Фрагмент демоверсии онлайн-теста по общеуправленческой подготовке

**Тренировочный режим. Принципы управления организацией**

Вопрос 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 >

Вопрос  
1 из 20

Роли современного HR- менеджера

Роли современного HR- менеджера: стратегический партнер, административный эксперт, лидер персонала, агент перемен, - были выделены:

**Выберите ответ:**

- ☐ Ю. Одеговым
- ☐ Т. Базаровым
- ☐ М. Армстронгом
- ☐ Д. Ульрихом

Далее

Закончить

## Тренинговый режим. Принципы управления организацией

Вопрос < 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 >

Вопрос  
2 из 20

HR-цикл

HR-цикл еще называют:

**Выберите ответ:**

- ☐ Последовательность действий HR-менеджера по поиску и привлечению сотрудников в организацию
- ☐ Жизненный цикл сотрудника
- ☐ Коучинг сотрудника
- ☐ Индивидуальный путь развития сотрудника

Назад

Далее

Закончить

## Тренинговый режим. Принципы управления организацией

Вопрос < 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 >

Вопрос  
5 из 20

Диаграммы Ганта

Для чего используются Диаграммы Ганта?

**Выберите ответ:**

- ☐ Иллюстрации плана проекта
- ☐ Выявления требований
- ☐ Расчета стоимости проекта
- ☐ Agile-планирования

Назад

Далее

Закончить

## Тренинговый режим. Принципы управления организацией

Вопрос < 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 >

Вопрос  
7 из 20

Миссия организации

Из перечисленных ниже вариантов выберите те, которые могут выступать миссией организации:

**Выберите ответ:**

- ☒ Стать лидером мирового рынка фармацевтики
- ☐ Делать жизнь наших потребителей лучше каждый день, хотя бы немного
- ☐ Минимизировать издержки компании за счет использования энергоёмких технологий
- ☐ Ускорить переход мира к полетам с нулевым уровнем выбросов

Назад

Далее

Закончить

## Тренинговый режим. Принципы управления организацией

Вопрос < 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 >

Вопрос  
8 из 20

Уровень анализа поведения человека в организации

На каких уровнях анализируют поведение человека в организации (выберите все возможные варианты):

**Выберите ответ:**

- ☐ Организационном
- ☐ Индивидуальном
- ☐ Корпоративном
- ☐ Групповом

Назад

Далее

Закончить

## Тренинговый режим. Принципы управления организацией

Вопрос < 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 >

Вопрос  
18 из 20

Стратегия поведения руководителя

Лучшая стратегия поведения руководителя на этапе пика конфликта:

**Выберите ответ:**

- ☐ Контраргументация позиции собеседника
- ☐ Уточнение предмета конфликта
- ☐ Активное слушание
- ☐ Аргументация позиции

Назад

Далее

Закончить

## Кейс для проведения итоговой аттестации

### **Условие:**

Холодный осенний вечер, часы показывают 20:00. Михаил как обычно задержался на работе. Завтра нужно отправить калькуляцию затрат по подготовке участка к строительству частного дома заказчику, а к ней еще не приступали. Причина всему – высокая занятость прораба Юрия, который третий день вносит изменения вместе с клиентом в калькуляцию домокомплекта с учетом пожеланий заказчика. Внезапно раздается звонок на рабочий телефон:

*«Михаил Викторович, добрый вечер! Меня зовут Константин. Простите, что поздно звоню. Нам Ваш номер дал Юрий, Ваш сотрудник. Нас две бригады сборщиков домокомплектов, по 3 человека. Наверняка Вы слышали, что ООО «Домстрой», где мы работали, развалилась со скандалом, и мы остались без работы. Может быть, у Вас есть заказы для нас? Мы готовы приступить хоть завтра!».*

В голове у Михаила всплыла вчерашняя статья из интернета о перспективах рынка малоэтажного строительства, и что хорошо бы расширить горизонты работы компании, но катастрофически не хватает компетентных сотрудников, и тут такая удача.

*«Добрый вечер! Приходите к 10:00 завтра к нам в офис, и мы все обсудим. До завтра!»* – сказал Михаил и положил трубку.

Предприятие ООО «НивелирВолгаСтрой» было создано в 2019 г. в г. Городце Нижегородской области. Директор компании – Кузнецов Михаил. Основной деятельностью компании является малоэтажное строительство на территории Нижегородской области.

Основными направлениями деятельности предприятия являются:

1. Подготовка участка под строительство (удаление деревьев, демонтаж старых зданий, сооружений в пятне застройки);
2. Устройство фундамента;
3. Возведение стен и кровли;
4. Осуществление покрасочных работ;
5. Прокладка коммуникаций к дому и от дома (газ, электричество, водопровод, оптоволокно);
6. Прокладка коммуникаций внутри дома (отопление, вентиляция, кондиционирование, водопровод, канализация, электричество, слаботочные системы);
7. Осуществление внутренних отделочных работ (устройство полов и укладка напольных покрытий, отделка стен и потолков);

8. Выполнение ландшафтных работ (устройство отмостки, дорожек, площадок, заездов с укладкой чистовых покрытий (брусчатки, камня), высадка растений и деревьев, устройство газонов);

9. Благоустройство (строительство заборов, навесов, хозяйственных помещений).

ООО «НивелирВолгаСтрой» имеет богатый опыт частного малоэтажного строительства. За период существования предприятия было построено частных домовладений общей площадью более 3500 кв. метров. Выполнен комплекс общестроительных работ, проводились два вида внутренней отделки (черновая и чистовая), а также работы по благоустройству и ландшафту. Объем выполненных работ за время работы компании представлен на рисунке 1.

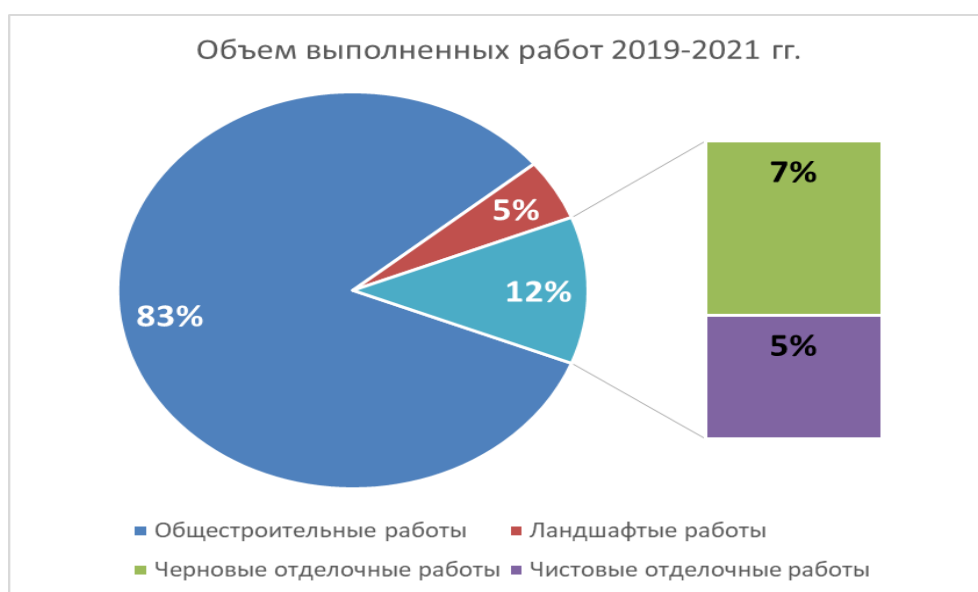


Рисунок 1 – Объем выполненных работ за 2019–2021 гг.

### Описание проблемной ситуации

Управление в компании ООО «НивелирВолгаСтрой» сформировано по линейному типу. Руководитель находится во главе предприятия. Он осуществляет руководство сотрудниками компании (рис. 2).

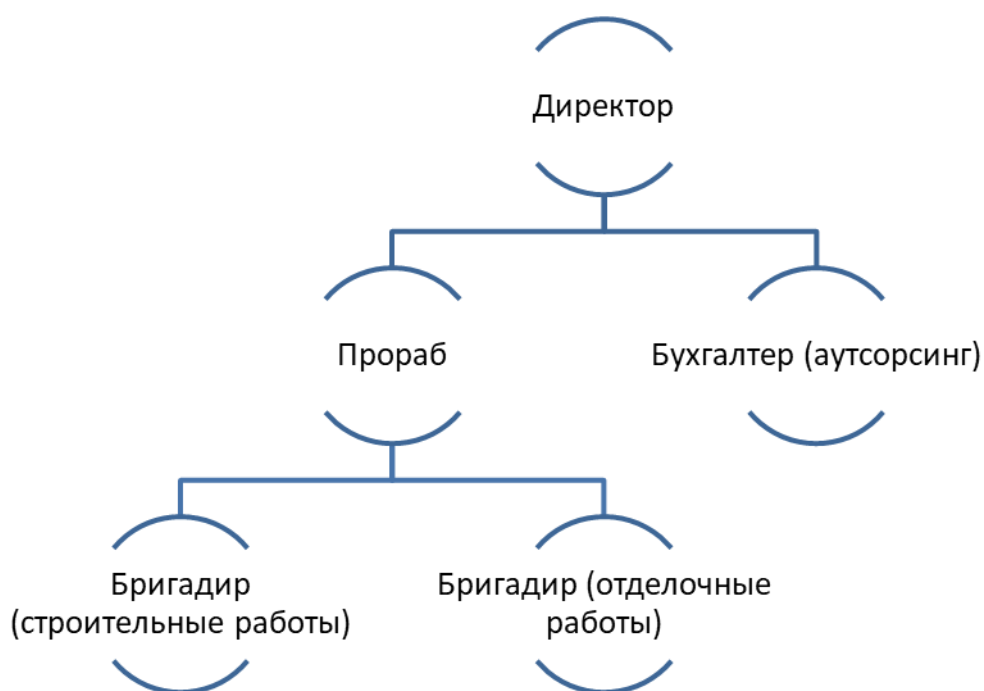


Рисунок 2 – Организационная структура компании

В обязанности директора входит:

1. Поиск заказчиков, переговоры, составление, заключение договоров. Поддержание отношений с партнерами, предоставляющих потенциальных заказчиков;
2. Обсуждение с участниками строительного процесса этапности выполнения работ и их корректировка;
3. Ведение кассы;
4. Общее ведение и контроль всех стадий выполнения строительных работ по всем объектам от закладки на участке коммуникаций до финишной внутренней отделки. Расстановка бригад в работу соответственно этапам выполнения работ, координация работы строительных бригад с работой узкопрофильных специалистов;
5. Выполнение работ по расчету строительных объемов, мониторингу оптимальных цен и адекватных поставщиков материалов. Для составления калькуляций на выполнение работ;
6. Снабжение основными материалами для выполнения работ, получение счетов на материалы, сбор отчетных документов для бухгалтерии;
7. Поиск транспорта для доставки материала;
8. Составление путевых листов по маршрутам для водителей;
9. Ведение фактических калькуляций по выполнению работ, ежедневное внесение расходов по калькуляциям по оплате работ, материалов транспорта, работы техники;

10. Установление контакта, обсуждение условий работы с основными поставщиками материалов. Поддержание отношений;

11. Проведение совещаний с заказчиками, архитекторами, дизайнерами. Постоянное общение с архитектором и дизайнером в ходе выполнения работ.

Функциональные обязанности прораба:

1. Организация и контроль над выполнением работ;
2. Снабжение объектов расходными материалами, крепежом, инструментом;
3. Наймом спецтехники для выполнения работ;
4. Помощь в расчете строительных объемов для составления калькуляций;
5. Поиск строительных бригад и узкопрофильных специалистов.

Бухгалтер занимается ведением документации предприятия: составляет и сдает квартальные отчеты для федеральной налоговой службы, выставляет счета, делает акты выполненных работ, выполняет оплаты со счета, ведет подотчеты.

В своей работе сотрудники руководствуются приказами и распоряжениями директора. В компании отсутствуют правила взаимодействия сотрудников между собой, а также с внешними контрагентами.

При текущей организационной структуре продолжительность рабочего дня директора составляет 10–12 часов, 6–7 дней в неделю. Продолжительность рабочего дня прораба сегодня также варьируется в районе 10–12 часов в день и как минимум 6 дней в неделю. Работа прораба все время происходит в авральном режиме, сотрудник не успевает восстанавливаться за один выходной день в неделю, что приводит к снижению эффективности работы сотрудника и допущению ошибок в работе. Результатом допущенных ошибок является недоверие со стороны заказчика, если ошибки не удастся исправить вовремя. Кроме того, ошибки почти всегда приводят к дополнительным затратам на их устранение. При этом ухудшается и моральное состояние сотрудника, что опять же приводит к снижению эффективности его работы. Часто возникают ситуации, когда прораб физически не успевает выполнять весь объем работ. В этом случае директору приходится выполнять часть работы прораба по объектам, что в свою очередь приводит к потере времени директора на выполнение своих основных функций.

Сегодня компания выполняет строительство порядка 7–8 домов под ключ в год, но с выходом на новый рынок более «доступных» домов (низший ценовой сегмент), планируется увеличить количество выполняемых проектов до 20 в год.

Укрупненно процесс строительства дома на текущий момент выглядит следующим образом, где в скобках указаны исходящие документы, заполняемые по каждому процессу:

1. Знакомство с заказчиком, выяснение пожеланий (кадастровый номер и топографическая съемка участка, генплан и проект);
2. Расчет предварительной калькуляции выполнения работ по: фундаменту, подготовке участка, домокомплекту, коммуникациям (смета);
3. Выезд на объект с заказчиком. Обсуждение пожеланий заказчика (измененный генплан);
4. Подготовка грунта участка (акт выполненных работ);
5. Возведение фундамента (акт выполненных работ);
6. Прокладка коммуникаций (акт выполненных работ);
7. Возведение дома (акт выполненных работ);
8. Прокладка внутренних коммуникаций (акт выполненных работ);
9. Наружная и внутренняя отделка дома (акт выполненных работ);
10. Благоустройство участка (акт выполненных работ).

Сегодня все работы по строительству дома и благоустройству прилегающей территории компания ООО «НивелирВолгаСтрой» выполняет своими силами с помощью арендованной техники, найма дополнительных бригад на разовые работы (качество работы каждой бригады отличается). В перспективе расширение клиентской базы и количества заказов в год, что сложно реализовать в текущем штатном расписании. Поэтому руководством компании рассматривается вариант вынесения части низкорентабельных работ по строительству дома на аутсорсинг.

В настоящий момент мотивация сотрудников компании составляется из расчета – 85 % окладная часть, и только 15 % – вариативная в зависимости от прибыльности работы предприятия. Но с учетом появившейся возможности для выхода на новые рынки и расширения компании, Михаил планирует пересмотреть мотивацию сотрудников, чтобы у них было желание работать качественнее на репутацию компании, а также разработать ключевые показатели эффективности для каждой должности для учета качества выполнения своих должностных обязанностей.

Какие изменения Вы сделаете на месте Михаила для трансформации компании с учетом появившихся возможностей на рынке?

**Задание:**

1. Разработать и визуально представить новую организационную структуру организации с учетом текущих проблем в компании и появившейся на рынке возможности. Представить обоснование каждому изменению в организационной структуре.

2. Прописать оптимизированный бизнес-процесс строительства дома с учетом предложенной новой организационной структуры компании в виде

блок-схемы. На блок-схеме отразить ответственных за каждый процесс, и указать результат данного процесса в виде документа (рис. 3).

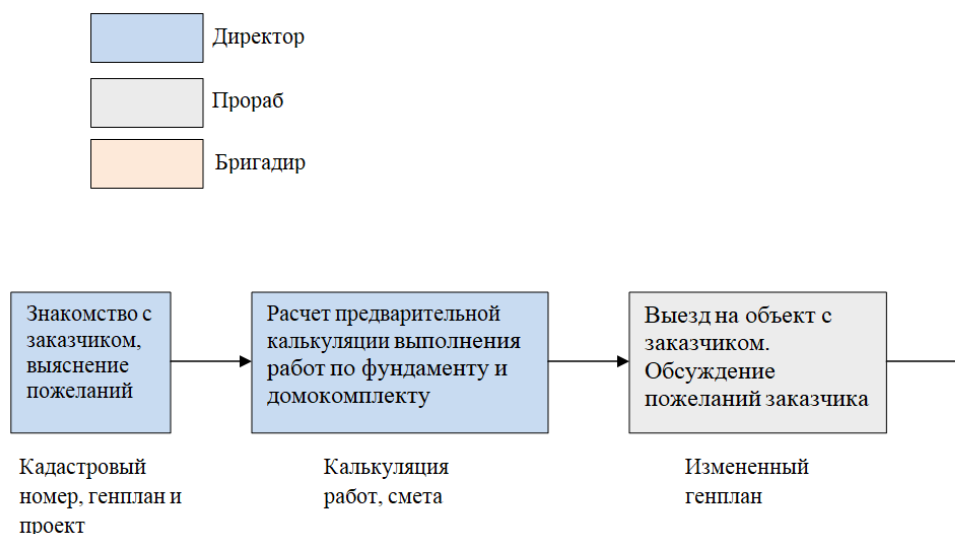


Рисунок 3 – Пример оформления бизнес-процесса в виде блок-схемы

3. Предложить ключевые показатели эффективности по каждой должности с учетом, разработанной Вами выше оптимизированной организационной структуры.

4. Прописать подробную мотивацию (оплату труда) для сотрудника на должности «Прораб».

### 7.3. Перечень основной и дополнительной литературы

#### Основная литература

1. Балдин, К.В. Управленческие решения : учебник для бакалавров / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. – Москва : Дашков и К, 2020. – 495 с. – ISBN 978-5-394-03532-6. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. – URL : <https://www.iprbookshop.ru/111021.html>

2. Гребнев, Л. С. Экономика для бакалавров : учебник / Л. С. Гребнев. – Москва : Логос, 2020. – 240 с. – ISBN 978-5-98704-655-5. – Текст : электронный. – URL : <https://znanium.com/catalog/product/1214496>

3. Мардас, А. Н. Основы менеджмента. Практический курс : уч. пос. для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 175 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-07558-8. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL : <https://urait.ru/bcode/514278>

4. Попов, Ю. И. Управление проектами : уч. пос. / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 208 с. – (Учебники для програм-

мы MBA). – ISBN 978-5-16-002337-3. – Текст : электронный. – URL : <https://znanium.com/catalog/product/2117169>

5. Поташева, Г. А. Управление проектами (проектный менеджмент) : уч. пос. / Г. А. Поташева. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 224 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. – (Высшее образование). – DOI 10.12737/17508. – ISBN 978-5-16-019053-2. – Текст : электронный. – URL : <https://znanium.com/catalog/product/2084497>

6. Резник, С. Д. Менеджмент : уч. пос. / С. Д. Резник, И. А. Игошина; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С. Д. Резника. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 367 с. – (Менеджмент в высшей школе). – DOI 10.12737/1514558. – ISBN 978-5-16-017017-6. – Текст : электронный. – URL : <https://znanium.com/catalog/product/1937176>

7. Стрелец, И. А. Экономика для MBA : уч. пос. / И. А. Стрелец, И. К. Станковская. – Москва : Аспект Пресс, 2018. – 344 с. – ISBN 978-5-7567-0958-2. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL : <https://www.iprbookshop.ru/86130.html>

8. Теория организации. Организация производства : интегрированное уч. пос. / А. П. Агарков [и др.]. – Москва : Дашков и К, 2019. – 271 с. – ISBN 978-5-394-03194-6. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL : <https://www.iprbookshop.ru/85233.html>

9. Управление проектами : учебник для обучающихся по укрупненным группам направлений подготовки 38.03.00 «Экономика и управление» / Т. Н. Гладченко [и др.]. – Донецк : Донецкая академия управления и государственной службы, 2021. – 370 с. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL : <https://www.iprbookshop.ru/129806.html>

10. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко ; под общ. ред. Е. М. Роговой. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 383 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-00436-6. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/510590>

#### Дополнительная литература

1. Армстронг, М. Главный учебник HR в мире / М. Армстронг ; Пер. с англ. Е. Л. Бегма. – Москва : Эксмо, 2019.

2. Брейли, Р. Принципы корпоративных финансов. Базовый курс / Р. Брейли, С. Майерс, Ф. Аллен. – Москва : ИД Вильямс, 2019.

3. Волкова, В. Н. Теория систем и системный анализ : учебник для вузов / В. Н. Волкова, А. А. Денисов. – 3-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. –

562 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14945-6. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/535470>

4. Вэйдер, М. Инструменты бережливого производства : Мини-руководство по внедрению методик бережливого производства / Майкл Вэйдер; Пер. А. Баранов, Э. Башкардин. – 9-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2019. – 128 с. – ISBN 978-5-9614-4793-4. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/82861.html>

5. Герасимов, Б. Н. Реинжиниринг процессов организации : монография / Б. Н. Герасимов. – Москва : Вузовский учебник : Инфра-М, 2020. – 256 с. – (Научная книга). – ISBN 978-5-9558-0518-4. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1044750>

6. Горбатов, С. Обратная связь в бизнесе : честный диалог с клиентами и сотрудниками / Сергей Горбатов, Анджела Лэйн ; Пер. с англ. – Москва : Альпина Паблишер, 2020. – 344 с. – ISBN 978-5-9614-2788-2. – Текст : электронный. – URL : <https://znanium.com/catalog/product/1221814>

7. Долан, С. Управление на основе ценностей : корпоративное руководство по выживанию, успешной жизнедеятельности и умению зарабатывать деньги в XXI веке / С. Долан. – Москва : Претекст, 2008.

8. Каплан, Р. Сбалансированная система показателей / Р. Каплан, Д. Нортон. – Москва : Олимп-Бизнес, 2020.

9. Ким, Чан В. Стратегия голубого океана. / Чан В. Ким, Р. Моборн – Москва : ИД Манн, Иванов и Фербер, 2022.

10. Киселева, А. А. Управление по ценностям. Методические материалы по тренингу / А. А. Киселева. – Москва : Гуманитарный центр, 2017.

11. Кожевникова, Т. Ю. HR как он есть / Т. Ю. Кожевникова. – Москва : Эксмо, 2017.

12. Лалу, Ф. Открывая организации будущего / Ф. Лалу. – Москва : МИФ, 2021.

13. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг. – Санкт-Петербург : Питер, 2014.

14. Макроэкономика. Теория и российская практика. Учебник / под ред. А. Г. Грязновой, Н. Н. Думной. – Москва : КноРус, 2021.

15. Матвеева, Т. Ю. Макроэкономика. Учебник для вузов : в 2 ч. / Т. Ю. Матвеева ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – 3-е изд., испр. – Москва : Изд. дом Высшей школы экономики, 2020.

16. Нив, Г. Организация как система. Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга. / Г. Нив. – Москва : Альпина Паблишер, 2019.

17. Портер, М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер ; Пер. с англ. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005.

18. Рыбаков, М. Бизнес-процессы: как их описать, отдалить и внедрить / М. Рыбаков. – Москва : Михаил Рыбаков, 2019.

19. Самуэльсон, П. Э. Экономика. Учебник / П. Э. Самуэльсон, В. Д. Нордхаус ; Пер. с англ. – Москва : ИД Вильямс, 2020.

20. Теплова, Т. В. Эффективный финансовый директор : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / Т. В. Теплова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2019.

21. Ульрих, Д. HR в борьбе за конкурентное преимущество / Д. Ульрих, У. Брокбэнк; Пер. с англ. – Москва : Претекст, 2017.

22. Фейдер, П. Клиентоцентричность. Отношения с потребителями в цифровую эпоху / П. Фейдер, С. Томас. – Москва : Альпина Паблишер, 2020

23. Черчилль Г., Браун Т. Маркетинговые исследования. – Санкт-Петербург : Питер, 2007.

24. Шёнталер, Ф. Бизнес-процессы: языки моделирования, методы, инструменты / Ф. Шёнталер, Г. Фоссен, А. Обервайс, Т. Карле. – Москва : Альпина Паблишер, 2019.

#### Дополнительная литература для подготовки к онлайн-тестированию

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – Санкт-Петербург : Питер, 2020.

2. Григорьева, Т.И. Финансовый анализ для менеджеров : оценка, прогноз: учебник для бакалавриата и магистратуры / Т. И. Григорьева. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2019.

3. Гришина, Н. В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Санкт-Петербург : Питер, 2018.

4. Деннинг, С. Эпоха Agile. Как умные компании меняются и достигают результатов / С. Деннинг. – Москва : ИД Манн, Иванов и Фербер, 2019.

5. Кёниг, О. Введение в групповую динамику / О. Кёниг, К. Шаттенхофер. – Москва : Ин-т консультирования и системных решений, 2014.

6. Коллектив авторов HBR. Корпоративная культура. – Москва : Альпина Паблишер, 2020.

7. Макконнелл, К. Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика. Учебник / К. Р. Макконнелл, С. Л. Брю, Ш. М. Флинн; Пер. с англ. – Москва : Инфра-М, 2022.

8. Микроэкономика. Практический подход (Managerial Economics) : учебник / А. Г. Грязнова, А. Ю. Юданов, М. А. Эскиндаров [и др.] ; под ред. А. Г. Грязновой, А. Ю. Юданова. – Москва : КноРус, 2021.

9. Остервальдер, А. Построение бизнес-моделей : настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, И. Пинье. – Москва : Альпина Паблишер, 2020.

10. Савицкая, Г. В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебник / Г. В. Савицкая. – 7-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2024. – 608 с. – (Высшее образование). – DOI 12737/13326. – ISBN 978-5-16-018752-5. – Текст : электронный. – URL : <https://znanium.ru/catalog/product/2083557>

11. Грант, Р. Современный стратегический анализ / Роберт Грант [и др.]. – 9-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2018.

12. Третьякова, Е. А. Управленческая экономика : учебник и практикум для вузов / Е. А. Третьякова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 351 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14594-6. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL : <https://urait.ru/bcode/515673>

#### Интернет-ресурсы:

*Каталог образовательных ресурсов:*

1. Журнал «SCI-ARTICLE.RU»:

[https://sci-article.ru/gryps.php?i=upravlenie\\_i\\_organizaciya](https://sci-article.ru/gryps.php?i=upravlenie_i_organizaciya)

2. Библиотека рыночной экономики: [http://www.ipr-ras.ru/?page\\_id=5670](http://www.ipr-ras.ru/?page_id=5670)

3. Научная электронная библиотека: <https://www.elibrary.ru/defaultx.asp>

4. Электронная библиотека: <http://www.bibliotekar.ru/ekonomika.htm>

5. Экономика и управление на предприятиях: научно-образовательный портал <http://www.eup.ru>

6. Корпоративный менеджмент: <http://www.cfin.ru>

7. Федеральный образовательный портал: Экономика. Социология. Менеджмент [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://logistics.ru/9/2/i20\\_153.htm](https://logistics.ru/9/2/i20_153.htm)

#### *Электронно-библиотечные системы (ЭБС):*

ЭБС «ЮРАЙТ» <https://urait.ru/>

ЭБС «IPRSmarT» <https://www.iprbookshop.ru/>

ЭБС «УдНОЭБ» <http://elibrary.udsu.ru/>

ЭБС «Znanium» <https://znanium.com/>

ЭБС «Лань» <https://e.lanbook.com/>

## Заключение

Федеральная (Президентская) программа, организованная по Указу № 774 Президента РФ от 23 июля 1997, призвана сформировать систему подготовки высококвалифицированных специалистов в области управления, менеджеров различного уровня для предприятий реального сектора экономики, как отдельного региона, так и страны в целом. Удмуртский государственный университет реализует Программу с 1998 года.

Программа имеет свою миссию, цели, задачи; ориентирована на специфичную целевую аудиторию – руководителей различного уровня предприятий и организаций Удмуртской Республики.

Квалификационные характеристики (требования) к выпускнику программы основаны на профессиональных стандартах. С учетом этого формируются компетенции (профессиональные, цифровые, социальные), которыми должен овладеть выпускник Программы.

Учебный план подготовки имеет блочно-модульную структуру, в котором выделены блоки пререквизитов, базовый блок и блок дисциплин специализации. Трудоемкость программы – 904 академических часа, в том числе 550 часов аудиторных занятий. В составе учебного плана выделены российская стажировка (обязательная) и зарубежная (подготовка к ней является факультативным блоком). Программа предусматривает использование активных методов обучения, а также дистанционных технологий.

В процессе реализации обучения осуществляется оценка освоения компетенций менеджеров: в ходе обучения специалистов по окончании 1-го и 2-го этапов – промежуточная аттестация, после 3-го этапа – итоговая. Во время промежуточной аттестации проходит тестирование по общей экономической подготовке, управлению маркетингом, управлению финансами, общей управленческой подготовке.

Итоговая аттестация проводится после окончания обучения специалистов и включает в себя: защиту аттестационной работы, анализ кейса, утвержденного Экспертным советом Комиссии.

Ключевыми показателями эффективности Программы выступают удовлетворенность слушателей содержанием Программы; внедрение разработанного в процессе обучения проекта; рост эффективности бизнеса организации слушателя.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| Введение .....                                                     | 3  |
| 1. Общая характеристика Программы.....                             | 6  |
| 2. Учебный план и образовательные результаты .....                 | 21 |
| 3. Учебно-методическое обеспечение .....                           | 26 |
| 4. Выпускная аттестационная работа .....                           | 28 |
| 5. Образовательные результаты Программы.....                       | 35 |
| 6. Оценка эффективности и качества образовательной Программы ..... | 41 |
| 7. Самостоятельная работа и контроль результатов обучения.....     | 44 |
| 7.1. Содержание самостоятельной работы.....                        | 44 |
| 7.2. Тестовые и кейсовые задания .....                             | 48 |
| 7.3. Перечень основной и дополнительной литературы .....           | 60 |
| Заключение.....                                                    | 65 |

## **ОПИСАНИЕ ФУНКЦИОНАЛЬНОСТИ ИЗДАНИЯ:**

Интерфейс электронного издания (в формате pdf) можно условно разделить на 2 части.

Левая навигационная часть (закладки) включает в себя содержание книги с возможностью перехода к тексту соответствующей главы по левому щелчку компьютерной мыши.

Центральная часть отображает содержание текущего раздела. В тексте могут использоваться ссылки, позволяющие более подробно раскрыть содержание некоторых понятий.

## **МИНИМАЛЬНЫЕ СИСТЕМНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ:**

Celeron 1600 Mhz; 128 Мб RAM; Windows XP/7/8 и выше; 8x DVD-ROM; разрешение экрана 1024×768 или выше; программа для просмотра pdf.

## **СВЕДЕНИЯ О ЛИЦАХ, ОСУЩЕСТВЛЯВШИХ ТЕХНИЧЕСКУЮ ОБРАБОТКУ И ПОДГОТОВКУ МАТЕРИАЛОВ:**

Оформление электронного издания : Издательский центр «Удмуртский университет».

Авторская редакция.

---

Подписано к использованию 30.09.2026

Объем электронного издания 1,3 Мб

Издательский центр «Удмуртский университет»  
426034, г. Ижевск, ул. Ломоносова, д. 4Б, каб. 021  
Тел. : +7(3412)263-751 E-mail: editorial@udsu.ru

---