

**Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования
«МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ»**

УТВЕРЖДАЮ:

Ректор

НОЧУ ВО « МУППИ»

_____ В.В. Борисова

подпись

«11» апреля 2024г.

**Дополнительная профессиональная программа
профессиональной переподготовки**

**Менеджмент в сфере образования
504 часа**

Квалификация «Руководитель образовательной организацией»

Разработчик программы:

Кублашвили О.В., к.э.н., доцент

Раздел 1. «Общая характеристика программы»

1.1. Характеристика приобретаемой квалификации

Дополнительная профессиональная программа профессиональной переподготовки «Менеджмент в образовании» разработана на основе Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (уровень магистратуры), утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12.08.2020 № 952 и профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 19 апреля 2021 года № 250н.

Основная цель вида профессиональной деятельности: осуществление эффективного управления образовательной организацией.

Функциональная карта вида профессиональной деятельности¹

Наименование должности	Должностные обязанности, к исполнению которых готовит программа профессиональной переподготовки	Знания, обладание которыми обеспечивается программой профессиональной переподготовки
Руководитель (директор, заведующий, начальник) образовательного учреждения	Обеспечивает системную образовательную (учебно-воспитательную) и административно-хозяйственную (производственную) работу образовательного учреждения. Определяет стратегию, цели и задачи развития образовательного учреждения, принимает решения о программном планировании его работы, участии образовательного учреждения в различных программах и проектах, обеспечивает соблюдение требований, предъявляемых к условиям образовательного процесса, образовательным программам, результатам деятельности образовательного учреждения и к качеству образования, непрерывное повышение качества образования в образовательном учреждении. Совместно с советом образовательного учреждения и	Приоритетные направления развития образовательной системы Российской Федерации; теорию и методы управления образовательными системами; технологии диагностики причин конфликтных ситуаций, их профилактики и разрешения; основы работы с текстовыми редакторами, электронными

¹ Таблица составлена на основании Приложения к Приказу Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 26 августа 2010 г. N 761н «Об утверждении единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования» и профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 19 апреля 2021 года № 250н

	общественными организациями осуществляет разработку, утверждение и реализацию программ развития образовательного учреждения, устава и правил внутреннего трудового распорядка образовательного учреждения. Создает условия для внедрения инноваций, обеспечивает формирование и реализацию инициатив работников образовательного учреждения, направленных на улучшение работы образовательного учреждения и повышение качества образования, поддерживает благоприятный морально-психологический климат в коллективе. В пределах своих полномочий распоряжается бюджетными средствами, обеспечивает результативность и эффективность их использования. В пределах установленных средств формирует фонд оплаты труда с разделением его на базовую и стимулирующую часть. Решает кадровые, административные, финансовые, хозяйственные и иные вопросы в соответствии с уставом образовательного учреждения. Осуществляет подбор и расстановку кадров. Обеспечивает установление заработной платы работников образовательного учреждения, в том числе стимулирующей части (надбавок, доплат к окладам (должностным окладам), ставкам заработной платы работников), выплату в полном размере причитающейся работникам заработной платы в сроки, установленные коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка, трудовыми договорами. Организует и координирует реализацию мер по повышению мотивации работников к качественному труду, в том числе на основе их материального стимулирования, по повышению престижности труда в образовательном учреждении, рационализации управления и укреплению дисциплины труда. Создает условия, обеспечивающие участие работников в управлении образовательным учреждением. Принимает локальные нормативные акты образовательного учреждения, содержащие нормы трудового права, в том числе по вопросам установления системы оплаты труда с учетом мнения представительного органа работников. Планирует, координирует и контролирует работу структурных подразделений, педагогических и других работников образовательного учреждения.	таблицами, электронной почтой и браузерами, мультимедийным оборудованием; основы экономики, социологии; способы организации финансово-хозяйственной деятельности образовательного учреждения; основы менеджмента, управления персоналом; основы управления проектами
--	--	---

1.2. Цель реализации программы

Цель реализации программы профессиональной переподготовки: сформировать у обучающихся компетенции, необходимые для выполнения вида профессиональной деятельности в области управления образовательными организациями в рамках дополнительной квалификации «Руководитель образовательной организацией».

Программа предназначена для руководителей образовательных организаций и лиц, стремящихся создать и осуществлять управление собственной образовательной организацией.

1.3. Формируемые компетенции

Коды компетенций	Компетенции
ОПК-3 ²	Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды
ПК-1 ³	Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами.
ПК-2 ⁴	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию
ПК-3 ⁵	Способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач
ПК-4 ⁶	Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде

²Общепрофессиональная компетенция определена ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (уровень магистратура) от 12 августа 2020 г. № 952

³Профессиональная компетенция разработана Университетом в соответствии с трудовой функцией А/01.7и В/01.7 профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 19 апреля 2021 года № 250н.

⁴Профессиональная компетенция разработана Университетом в соответствии с трудовой функцией А/04.7и В/03.7 профессионального стандарта «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 19 апреля 2021 года № 250н.

⁵Профессиональная компетенция разработана Университетом в соответствии с трудовой функцией А/03.7 и В/02.7 профессиональным стандартом «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 19 апреля 2021 года № 250н.

⁶Профессиональная компетенция разработана Университетом в соответствии с трудовой функцией А/05.7 и В/04.7 профессиональным стандартом «Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 19 апреля 2021 года № 250н.

1.4 Планируемые результаты обучения

№ п/п	Коды компетенций	Дисциплины, обеспечивающие формирование компетенции	Должностные обязанности в соответствии с ЕКС	Должен знать в соответствии с ЕКС
1.	ОПК-3	Основы менеджмента Управление человеческими ресурсами Психология управления Лидерство Мотивация и стимулирование труда	Создает условия для внедрения инноваций, обеспечивает формирование и реализацию инициатив работников образовательного учреждения, направленных на улучшение работы образовательного учреждения и повышение качества образования, поддерживает благоприятный морально-психологический климат в коллективе.	Теорию и методы управления образовательными системами; технологии диагностики причин конфликтных ситуаций, их профилактики и разрешения; основы социологии
2.	ПК-1	Основы менеджмента Предпринимательское право Информационные технологии управления Документирование управленческой деятельности Управление человеческими ресурсами Психология управления Лидерство Мотивация и стимулирование труда Организация работы образовательного учреждения	Обеспечивает системную образовательную (учебно-воспитательную) и административно-хозяйственную (производственную) работу образовательного учреждения. В пределах установленных средств формирует фонд оплаты труда с разделением его на базовую и стимулирующую	Приоритетные направления развития образовательной системы Российской Федерации; теорию и методы управления образовательными системами; Теорию и методы управления образовательными

		Управление бизнес-проектом в образовательной сфере	часть. Решает кадровые, административные, финансовые, хозяйственные и иные вопросы в соответствии с уставом образовательного учреждения. Осуществляет подбор и расстановку кадров. Обеспечивает установление заработной платы работников образовательного учреждения, в том числе стимулирующей части (надбавок, доплат к окладам (должностным окладам), ставкам заработной платы работников), выплату в полном размере причитающейся работникам заработной платы в сроки, установленные коллективным договором, правилами внутреннего трудового распорядка, трудовыми договорами. Организует и координирует реализацию мер по повышению мотивации работников к качественному труду, в том числе на основе их материального стимулирования, по	системами; технологии диагностики причин конфликтных ситуаций, их профилактики и разрешения; основы работы с текстовыми редакторами, электронными таблицами, электронной почтой и браузерами, мультимедийным оборудованием; основы менеджмента, управления персоналом; основы управления проектами
--	--	---	---	---

			повышению престижности труда в образовательном учреждении, рационализации управления и укреплению дисциплины труда. Создает условия, обеспечивающие участие работников в управлении образовательным учреждением. Принимает локальные нормативные акты образовательного учреждения, содержащие нормы трудового права, в том числе по вопросам установления системы оплаты труда с учетом мнения представительного органа работников. Планирует, координирует и контролирует работу структурных подразделений, педагогических и других работников образовательного учреждения. Совместно с советом образовательного учреждения и общественными организациями осуществляет разработку, утверждение и реализацию программ	
--	--	--	--	--

			развития образовательного учреждения, устава и правил внутреннего трудового распорядка образовательного учреждения.	
3.	ПК-2	Стратегический менеджмент Бизнес-планирование Бизнес-планирование в сфере образования Управление бизнес-проектом в образовательной сфере	Определяет стратегию, цели и задачи развития образовательного учреждения, принимает решения о программном планировании его работы, участии образовательного учреждения в различных программах и проектах, обеспечивает соблюдение требований, предъявляемых к условиям образовательного процесса, образовательным программам, результатам деятельности образовательного учреждения и к качеству образования, непрерывное повышение качества образования в образовательном учреждении. Совместно с советом образовательного учреждения и общественными организациями осуществляет	Основы менеджмента; основы управления проектами

			разработку, утверждение и реализацию программ развития образовательного учреждения, устава и правил внутреннего трудового распорядка образовательного учреждения.	
4.	ПК-3	Экономика организации Бизнес-планирование в сфере образования	В пределах своих полномочий распоряжается бюджетными средствами, обеспечивает результативность и эффективность их использования.	Основы экономики; способы организации финансово-хозяйственной деятельности образовательного учреждения
5.	ПК-4	Экономика организации Маркетинг Стратегический менеджмент Бизнес-планирование Маркетинг образовательных услуг	Определяет стратегию, цели и задачи развития образовательного учреждения, принимает решения о программном планировании его работы, участии образовательного учреждения в различных программах и проектах, обеспечивает соблюдение требований, предъявляемых к условиям образовательного процесса, образовательным программам, результатам деятельности образовательного	Основы менеджмента; основы управления проектами

			учреждения и к качеству образования, непрерывное повышение качества образования в образовательном учреждении.	
--	--	--	---	--

1.5. Индикаторы достижения компетенций

№ п/п	<i>Знать – уметь</i>	<i>Коды компетенций</i>
1.	<i>Знать:</i> концепции научного управления; особенности национальных моделей менеджмента; содержание современных подходов к управлению человеческими ресурсами с учетом социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий; основы психологии группового поведения и современные подходы к формированию психологического климата в организации с учетом социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий; сущность организационного лидерства, принципы его достижения; сущность мотивации труда и основные факторы, оказывающие влияние на формирование корпоративной системы мотивации <i>Уметь:</i> осуществлять эффективное руководство коллективом на основе методов и принципов научного управления с учетом национально-культурных особенностей; разрабатывать кадровую политику организации с учетом социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий в коллективе; использовать приемы психологического воздействия на поведение коллектива с учетом социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий; организовать командную работу; управлять мотивацией персонала с учетом социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий	ОПК-3
2.	<i>Знать:</i> сущность управленческой деятельности, ее предназначение в современной организации; механизмы	ПК-1

	управления организацией; законы функционирования организации; правовые основы управления организацией и ведения хозяйственной деятельности; основные положения российского законодательства в области трудовых отношений; возможности и принципы использования современных информационных технологий в практике управления организациями, подразделениями, группами сотрудников, проектами и сетями; правила подготовки организационно-распорядительной документации; принципы и правила ведения документооборота трудовых взаимоотношений; методы и принципы организации кадровой работы, методы оценки эффективности человеческих ресурсов; особенности кадрового обеспечения образовательной организации; психологические особенности взаимодействия руководителя с группами сотрудников; принципы и методы формирования лидерства; современные подходы к построению эффективной системы материального и нематериального стимулирования труда в организации; особенности образовательной организации как объекта управления и среды ее функционирования; современные концепции управления образовательной организацией; особенности экономики образовательной организации; особенности построения системы менеджмента качества в образовательной организации Уметь: разрабатывать организационную структуру; обеспечивать исполнение основных функций менеджмента, распределять управленческие функции в организации; формировать комплекты документов, регламентирующих деятельность организации и ее взаимодействия; применять нормы трудового права в практике управления коллективом организации; выстраивать информационную систему управления организацией на основе применения современных информационных и сетевых возможностей; документально оформлять управленческие решения, регламентирующие деятельность организации, в соответствии с нормами делового документооборота;	
--	---	--

	оценивать эффективность человеческих ресурсов и выявлять резервы ее повышения; разрабатывать кадровую систему организации, в том числе в сфере образовательной деятельности; адаптировать стиль руководства применительно к практическим ситуациям; управлять коллективом с учетом психологических и поведенческих особенностей; распознавать и формировать лидерские качества в себе и подчиненных; внедрять в практику деятельности организации систему материального и нематериального стимулирования труда и оценивать ее эффективность; применять в практике управления образовательной организацией современные технологии менеджмента, обеспечивать эффективное взаимодействие образовательной организации с внешними институтами (органами государственного и муниципального управления, общественностью, средствами массовой информации), организовывать внутреннее взаимодействие; формировать комплект документов, необходимых для регистрации образовательной организации; анализировать основные экономические показатели деятельности образовательной организации	
3.	Знать: методические подходы к разработке стратегии развития организации; методические и информационные основы составления всех компонентов бизнес-плана; современные средства долгосрочного планирования в сфере образования; технологии внедрения бизнес-проекта в образовательной сфере Уметь: разрабатывать стратегию организации; анализировать и выбирать стратегические альтернативы; оценивать эффективность разработанной стратегии; применять на практике методы разработки бизнес-идеи, формировать техническое задания на составление бизнес-плана, разрабатывать основные разделы бизнес-плана; разрабатывать основные разделы бизнес-плана образовательной организации;	ПК-2

	разрабатывать и внедрять системы менеджмента качества в практику управления образовательной организацией	
4.	Знать: сущность экономики организации, принципы и методы ведения хозяйственной деятельности на уровне организации; современные методы управления финансами; содержание понятия «эффективность» и методы оценки экономической, социальной, общественной, коммерческой и бюджетной эффективности бизнес-проекта в образовательной сфере Уметь: рассчитывать показатели оценки эффективности использования ресурсов организации; применять методики расчета затрат организации; применять методы оценки экономической, социальной, общественной, коммерческой и бюджетной эффективности бизнес-проекта в образовательной сфере и делать обоснованные выводы	ПК-3
5.	Знать: содержание основных экономических показателей, характеризующих результативность хозяйственной деятельности; современные концепции маркетинга; методы рыночного позиционирования организации;; факторы, определяющие конкурентоспособность товара и конкурентные позиции организации; методы организации маркетинговых коммуникаций; современные методы стратегического анализа для оценки перспективных рыночных позиций организации; методы сравнительного анализа риска при разработке бизнес-проектов и методики оценки экономической эффективности бизнес-проектов; особенности технологий маркетинговых исследований рынка образовательных услуг; принципы реализации маркетинговой деятельности в образовательной организации Уметь: анализировать влияние факторов внешнего воздействия на экономические результаты деятельности организации; применять методики анализа финансово-хозяйственной деятельности организации;	ПК-4

	организовать маркетинговую деятельность; разработать комплекс; маркетинговых коммуникаций; осуществлять рыночное сегментирование и выбор целевого рынка; управлять конкурентоспособностью товаров и организаций; применять методы стратегического анализа при разработке организационной стратегии; определять степень риска бизнес-проекта и проводить оценку его экономической эффективности; проводить маркетинговый анализ рынка образовательных услуг; разрабатывать маркетинговый комплекс образовательной организации	
--	--	--

1.6. Категория обучающихся: уровень образования – высшее образование, направление подготовки – педагогическое образование, область профессиональной деятельности – управление развитием образовательной организации, социальное предпринимательство.

1.7. Форма обучения: очная с применением электронных образовательных ресурсов.

1.8. Режим занятий: 32 дня по 8 часов аудиторных занятий. Количество дней занятий в неделю может варьироваться под запрос групп обучающихся.

1.9 Трудоемкость программы: 504 часа.

Раздел 2. «Содержание программы»

2.1. Учебный (тематический) план

№ п/п	Наименование разделов (модулей) и дисциплин	Аудиторные учебные занятия, учебные работы			Внеаудиторная работа	Формы контроля	трудоемкость
		Всего ауд., час	Лекции	Практические занятия	с/р		
	Базовая часть	138	52	86	122		260
1.	Раздел 1. (Модуль) Основы управленческой деятельности	138	52	86	122		260
1.1.	Основы менеджмента	20	8	12	20		40
	Промежуточная аттестация	2		2		экзамен	2
1.2.	Экономика организации	18	8	10	18		36
	Промежуточная аттестация	2		2		экзамен	2
1.3.	Маркетинг	18	8	10	18		36
	Промежуточная аттестация	2		2		экзамен	2

1.4.	Предпринимательское право	10	4	6	10		20
	Промежуточная аттестация	2		2		зачет	2
1.5.	Стратегический менеджмент	18	8	10	18		36
	Промежуточная аттестация	2		2		экзамен	2
1.6.	Бизнес-планирование	18	8	10	18		36
	Промежуточная аттестация	2		2		экзамен	2
1.7.	Информационные технологии управления	10	4	6	10		20
	Промежуточная аттестация	2		2		зачет	2
1.8.	Документирование управленческой деятельности	10	4	6	10		20
	Промежуточная аттестация	2		2		зачет	2
	Профильная часть	112	40	72	96		208
2.	Раздел 2 (Модуль) Управление персоналом	56	20	36	48		104
2.1.	Управление человеческими ресурсами	18	8	10	18		36
	Промежуточная аттестация	2		2		экзамен	2
2.2.	Психология управления	10	4	6	10		20
	Промежуточная аттестация	2		2		зачет	2
2.3.	Лидерство	10	4	6	10		20
	Промежуточная аттестация	2		2		зачет	2
2.4.	Мотивация и стимулирование труда	10	4	6	10		20
	Промежуточная аттестация	2		2		зачет	2
3.	Раздел 3 (Модуль) Управление организациями сферы образования	56	20	36	48		104
3.1.	Организация работы образовательного учреждения	18	8	10	18		36
	Промежуточная аттестация	2		2		экзамен	2
3.2.	Маркетинг образовательных услуг	10	4	6	10		20
	Промежуточная аттестация	2		2		зачет	2
3.3.	Бизнес-планирование в сфере образования	10	4	6	10		20
	Промежуточная аттестация	2		2		зачет	2
3.4.	Управление бизнес-проектом в образовательной сфере	10	4	6	10		20
	Промежуточная аттестация	2		2		зачет	2

	Итоговая аттестация	10		10	26	Защита ИАР	36
	Итого:	260	92	168	244		504

2.2. Календарный учебный график

<i>Учебные недели</i> <i>Учебные дисциплины</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Основы менеджмента	<i>Т</i>	<i>Т</i>	<i>Т,ПК</i>													
Экономика организации	<i>Т</i>	<i>Т</i>	<i>Т, ПК</i>													
Маркетинг			<i>Т</i>	<i>Т,ПК</i>												
Предпринимательское право			<i>Т</i>	<i>Т,ПК</i>												
Стратегический менеджмент				<i>Т</i>	<i>Т</i>	<i>Т,ПК</i>										
Бизнес-планирование				<i>Т</i>	<i>Т</i>	<i>Т,ПК</i>										
Информационные технологии управления						<i>Т</i>	<i>Т</i>	<i>Т,ПК</i>								
Документирование управленческой деятельности						<i>Т</i>	<i>Т</i>	<i>Т,ПК</i>								
Управление человеческими ресурсами					<i>Т</i>	<i>Т</i>	<i>Т,ПК</i>									
Психология управления								<i>Т</i>	<i>Т,ПК</i>							
Лидерство								<i>Т</i>	<i>Т,ПК</i>							
Мотивация и стимулирование труда									<i>Т</i>	<i>Т,ПК</i>						
Организация работы									<i>Т</i>	<i>Т</i>	<i>Т,ПК</i>					

образовательного учреждения																
Маркетинг образовательных услуг										<i>T</i>	<i>T,ПК</i>					
Бизнес-планирование в сфере образования											<i>T</i>	<i>T,ПК</i>				
Управление бизнес-проектом в образовательной сфере											<i>T</i>	<i>T,ПК</i>				
Подготовка итоговой аттестационной работы															<i>И</i>	<i>И</i>

Условные обозначения

T	Теоретическая подготовка
ПК	Промежуточный контроль знаний, умений
И	Подготовка и защита итоговой аттестационной работы

2.3. Рабочие программы дисциплин (модулей)

Раздел 1. (Модуль) Основы управленческой деятельности

1.1. Основы менеджмента

Формируемые компетенции

Коды компетенций	Компетенции
ОПК-3	Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды
ПК-1	Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами

Планируемые результаты обучения

№ п/п	Знать, уметь	Коды компетенций
1.	Знать: концепции научного управления; особенности национальных моделей менеджмента Уметь: обеспечивать эффективное руководство коллективом на основе методов и принципов научного управления с учетом национально-культурных особенностей	ОПК-3
2.	Знать: сущность управленческой деятельности, ее предназначение в современной организации; механизмы управления организацией; законы функционирования организации Уметь: разрабатывать организационную структуру; обеспечивать исполнение основных функций менеджмента, распределять управленческие функции в организации	ПК-1

Учебная программа дисциплины

№ п/п	Виды учебных занятий, учебных работ	Содержание
-------	-------------------------------------	------------

Тема 1.1.1. Сущность и характерные черты современного менеджмента	<i>Интерактивная лекция (2 час.)</i>	Менеджер: его место и роль в организации, особенности управленческого труда. Сущность управленческой деятельности, объект и субъект управления. Разделение труда. Сущность и содержание принципов менеджмента.
	<i>Практическое занятие (3 час.) ()</i>	Анализ содержания основных функций менеджмента.
	<i>Самостоятельная работа (5 час.)</i>	Изучение литературы, освоение электронных материалов по теме занятия
Тема 1.1.2. Основы научного управления	<i>Интерактивная лекция (2 час.)</i>	Основные этапы развития менеджмента. Школа научного управления (рационалистическая школа): сущность, основные принципы, система управления Ф. Тейлора. Административная (классическая) школа: причины возникновения, принципы, развитие концепции А. Файоля. Школа психологии и человеческих отношений: основные концепции, Хоторнские эксперименты Э. Мэйо, пирамида потребностей А. Маслоу, теории Д. МакГрегора. Количественная школа (школа науки управления): главные направления, процессный, системный и ситуационный подходы в управлении. Национальные модели менеджмента. Особенности развития менеджмента в России.
	<i>Практическое занятие (3 час.)</i>	Сравнительный анализ национальных моделей менеджмента.
	<i>Самостоятельная работа (5 час.)</i>	Изучение литературы, освоение электронных материалов по теме занятия
Тема 1.1.3. Современный механизм управления	<i>Интерактивная лекция (2 час.)</i>	Коммуникации в организации. Самоорганизация и самоуправление. Особенности развития менеджмента организации. Виды организационных структур. Внешняя среда организации и ее характеристики. Структура организации: определение и элементы. Жесткие и гибкие структуры. Вертикальные и горизонтальные структуры. Проектирование организационных структур.
	<i>Практическое занятие (3 час.)</i>	Разработка проекта организационной структуры
	<i>Самостоятельная работа (5 час.)</i>	Изучение литературы, освоение электронных материалов по теме занятия
Тема 1.1.4. Теория и практика управления организацией	<i>Интерактивная лекция (2 час.)</i>	Система управления организацией: понятие, структура. Функциональный и структурный подходы. Основные элементы системы управления. Перспективы развития современного менеджмента. Эффективность менеджмента. Свойства организации. Теория систем как основа теории организации: понятие, признаки,

		законы систем. Классификация систем, особенности социальных систем. Основопологающие законы организации.
	<i>Практическое занятие (3 час.)</i>	Проектирование распределения управленческих функций в организации
	<i>Самостоятельная работа (5 час.)</i>	Изучение литературы, освоение электронных материалов по теме занятия
Промежуточная аттестация	<i>2 часа</i>	Экзамен. Проводится в форме устного опроса
ИТОГО	42 час.	

Примерные вопросы для проведения промежуточной аттестации

1. Цель и задачи менеджмента.
2. Классификация менеджмента.
3. Законы менеджмента.
4. Принципы менеджмента.
5. Роль менеджмента в рыночной экономике.
6. Понятие и классификация методов менеджмента.
7. Экономические методы менеджмента и их развитие в России.
8. Организационно-распорядительные методы менеджмента и их развитие в России.
9. Социально-психологические методы менеджмента и их развитие в России.
10. Понятие и значение функций менеджмента.
11. Классификация функций менеджмента.
12. Планирование как функция менеджмента.
13. Организация как функция менеджмента.
14. Руководство как функция менеджмента.
15. Мотивация как функция менеджмента.
16. Понятие организационной структуры менеджмента.
17. Виды организационных структур менеджмента и подходы к их построению.
18. Принципы контроля в менеджменте.
19. Виды контроля в менеджменте.
20. Составляющие плана в менеджменте.
21. Принципы руководства и типы руководителей в менеджменте.
22. Характеристика линейного типа организационных структур менеджмента.
23. Характеристика функционального типа организационных структур менеджмента.
24. Характеристика линейно-функционального типа организационных структур менеджмента.
25. Характеристика линейно-штабного типа организационных структур менеджмента.
26. Характеристика матричного типа организационных структур менеджмента.
27. Понятие рыночных структур менеджмента.
28. Дивизиональные и венчурные структуры менеджмента.
29. Понятие технологии процесса менеджмента.

30. Циклы процесса менеджмента и их характеристика.
31. Этапы процесса менеджмента и их характеристика.
32. Линейный тип процесса менеджмента.
33. Разветвленный тип процесса менеджмента.
34. Корректируемый тип процесса менеджмента.
35. Ситуационный тип процесса менеджмента.
36. Поисковый тип процесса менеджмента.
37. Свойства процесса менеджмента.
38. Понятие управленческого решения.
39. Свойства управленческого решения.
40. Факторы, определяющие качество управленческого решения.

Критерии оценки

«5» (отлично): обучающийся демонстрирует системные теоретические знания, владеет терминами, делает аргументированные выводы и обобщения, приводит примеры, показывает свободное владение монологической речью и способность быстро реагировать на уточняющие вопросы.

«4» (хорошо): обучающийся демонстрирует прочные теоретические знания, владеет терминами, делает аргументированные выводы и обобщения, приводит примеры, показывает свободное владение монологической речью, но при этом делает несущественные ошибки, которые быстро исправляет самостоятельно или при незначительной коррекции преподавателем.

«3» (удовлетворительно): обучающийся демонстрирует неглубокие теоретические знания, проявляет слабо сформированные навыки анализа явлений и процессов, недостаточное умение делать аргументированные выводы и приводить примеры, показывает не достаточно свободное владение монологической речью, терминами, логичностью и последовательностью изложения, делает ошибки, которые может исправить только при коррекции преподавателем.

«2» (неудовлетворительно): обучающийся демонстрирует незнание теоретических основ предмета, не умеет делать аргументированные выводы и приводить примеры, показывает слабое владение монологической речью, не владеет терминами, проявляет отсутствие логичности и последовательности изложения, делает ошибки, которые не может исправить даже при коррекции преподавателем, отказывается отвечать на дополнительные вопросы.

1.2. Экономика организации

Формируемые компетенции

Коды компетенций	Компетенции
ПК-3	Способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач

ПК-4	Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде
------	--

Планируемые результаты обучения

№ п/п	Знать, уметь	Коды компетенций
1.	Знать: сущность экономики организации, принципы и методы ведения хозяйственной деятельности на уровне организации; современные методы управления финансами Уметь: рассчитывать показатели оценки эффективности использования ресурсов организации; применять методики расчета затрат организации	ПК-3
2.	Знать: содержание основных экономических показателей, характеризующих результативность хозяйственной деятельности Уметь: анализировать влияние факторов внешнего воздействия на экономические результаты деятельности организации; применять методики анализа финансово-хозяйственной деятельности организации	ПК-4

Учебная программа дисциплины

№ п/п	Виды учебных занятий, учебных работ	Содержание
Тема 1.2.1. Организация как основное звено экономики. Классификация организаций	<i>Интерактивная лекция (2 час.)</i>	Место организации в структуре национальной экономики. Предпринимательство в рыночной среде. Цели функционирования организаций, сущность экономики организации, принципы ее жизнедеятельности. Типы организаций, особенности организаций различных форм собственности и организационно-правовых форм. Особенности организаций социальной сферы. Среда функционирования организаций
	<i>Практическое занятие (2 час.)</i>	Анализ влияния факторов внешнего воздействия на экономические результаты деятельности организации
	<i>Самостоятельная работа (4 час.)</i>	Изучение литературы, освоение электронных материалов по теме занятия

Тема 1.2.2. Ресурсы организации	<i>Интерактивная лекция (2 час.)</i>	Ресурсная концепция организации. Сущность и содержание производственных, человеческих, материальных, управленческих, информационных, инновационных, финансовых ресурсов организации. Виды, признаки, характерные черты и особенности основных ресурсов организации. Уставный капитал и имущество организаций. Основной и оборотный капитал. Кадровые ресурсы организации.
	<i>Практическое занятие (2 час.)</i>	Расчет показателей оценки эффективности использования ресурсов организации
	<i>Самостоятельная работа (6 час.)</i>	Изучение литературы, освоение электронных материалов по теме занятия
Тема 1.2.3. Затраты организации	<i>Интерактивная лекция (2 час.)</i>	Сущность понятий «себестоимость», «затраты», «издержки». Классификация затрат. Понятие и виды себестоимости. Состав затрат, включаемых в себестоимость продукции, услуг, работ. Смета и калькуляция затрат. Современные подходы к управлению затратами. Методы оптимизации затрат организации и резервы сокращения затрат. Налоги: экономическая сущность налогообложения, виды налогов, оптимизация налогооблагаемой базы.
	<i>Практическое занятие (4 час.)</i>	Применение методик расчета затрат организации
	<i>Самостоятельная работа (4 час.)</i>	Изучение литературы, освоение электронных материалов по теме занятия
Тема 1.2.4. Управление доходами и финансами организации	<i>Интерактивная лекция (2 час.)</i>	Доход организации и источники его формирования. Прибыль. Резервы повышения прибыли организации. Рентабельность как показатель оценки эффективности деятельности организации. Сущность и виды показателей рентабельности. Финансы организации. Организация учета. Оперативный, статистический, бухгалтерский учет; статистическая и финансовая отчетность. Содержание и задачи анализа хозяйственной деятельности. Методы экономического анализа. Основные принципы и последовательность анализа финансово-хозяйственной деятельности организации. Общая характеристика эффективности финансово-хозяйственной деятельности, показатели оценки финансового состояния организации.

	<i>Практическое занятие (2 час.)</i>	Применение методик анализа финансово-хозяйственной деятельности организации
	<i>Самостоятельная работа (4 час.)</i>	Изучение литературы, освоение электронных материалов по теме занятия
Промежуточная аттестация	<i>2 часа</i>	Экзамен. Проводится в форме тестирования
ИТОГО	38 час.	

Примеры тестовых заданий для проведения промежуточной аттестации

1. Коммерческими признаются
любые организации, имеющие самостоятельный баланс или смету расходов
любые организации, получающие прибыль, независимо от целей своей деятельности
организации, преследующие в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли
2. Признаки юридического лица
имущественная обособленность
организационное единство
самостоятельная имущественная ответственность
выступление в гражданском обороте от своего имени
отсутствие счета в банке
отсутствие в собственности имущества
3. Классификация затрат, определяющих себестоимость продукции, по калькуляционным статьям расходов необходима
для составления общей сметы расходов
для расчета себестоимости единицы продукции
для увязки плана производства продукции с планом материально-технического снабжения
в перечне нет правильного ответа
4. Затраты на содержание аппарата управления предприятия считаются
прямыми
внепроизводственными
условно-переменными
условно-постоянными
5. Затраты, величина которых снижается в единице продукции с ростом объема производства (при прочих равных условиях).
прямые
условно-постоянные
условно-переменные
материальные
6. Назначение классификации по калькуляционным статьям затрат
определение цены
исчисление прямых и косвенных расходов
расчет себестоимости конкретного вида продукции
составление сметы расходов на производство
7. Коммерческие затраты включают

- затраты на рекламу и продажу
 - цеховую себестоимость
 - производственную себестоимость
 - затраты на основные и вспомогательные материалы
8. К переменным затратам относятся
- материальные затраты
 - затраты на реализацию продукции
 - амортизационные отчисления
 - заработная плата производственного персонала
 - административные и управленческие затраты
9. Затраты на управление и организацию производства в себестоимости продукции относятся к
- прямым
 - косвенным
 - переменным
 - постоянным
10. Деление затрат на постоянные и переменные производится с целью
- прогнозирования прибыли
 - определения для каждой конкретной ситуации объема реализации, обеспечивающего безубыточную деятельность (критический объем)
 - выделения цеховой производственной и полной себестоимости
11. Отношение результатов труда к затратам труда –
- производительность труда
 - трудоемкость
 - оборотные средства
 - нормирование труда
12. Отношение затрат труда к результатам труда –
- производительность труда
 - трудоемкость
 - оборотные средства
 - нормирование труда
13. К показателям эффективности использования материальных ресурсов относится
- трудоемкость
 - фондоотдача
 - выработка
 - рентабельность продукции
 - длительность оборота оборотных средств
 - материалоемкость
14. К показателям эффективности использования основных средств относится
- трудоемкость
 - фондоотдача
 - выработка
 - рентабельность продукции
 - длительность оборота оборотных средств

- материалоемкость
нет правильного ответа
15. К показателям финансовой устойчивости относятся
рентабельность инвестиций
коэффициент обеспеченности собственными средствами
коэффициент маневренности собственных оборотных средств
коэффициент устойчивости экономического роста
соотношение заемных и собственных средств
нет правильного ответа
16. Способность организации вовремя оплатить предстоящие долги или возможность превратить статьи актива баланса в денежные средства для оплаты обязательств – это:
платежеспособность
ликвидность
прибыльность
кредитоспособность
нет правильного ответа
17. Рентабельность продаж – это отношение
прибыли к себестоимости
прибыли к общему объему продаж
прибыли к среднегодовой стоимости собственного капитала
прибыли к общей сумме активов
18. Рентабельность единицы продукции определяется
отношением прибыли, включаемой в цену изделия, к цене изделия
отношением прибыли к себестоимости
отношением прибыли к общей сумме активов
отношением прибыли к общему объему продаж
19. Рентабельность собственного капитала это отношение
прибыли к себестоимости
прибыли к общему объему продаж
прибыли к среднегодовой стоимости собственного капитала
прибыли к общей сумме активов
20. Отношение прибыли от реализации продукции к сумме расходов на производство и реализацию продукции –
рентабельность продукции
рентабельность производства
рентабельность инвестиций
рентабельность собственного капитала
рентабельность продаж
рентабельность имущества предприятия
нет правильного ответа

Критерии оценки

Тестовое задание состоит из 20 вопросов. Правильный ответ на один вопрос – 1 балл. Общая сумма баллов соответствует количеству вопросов. Максимальное

количество составляет 20 баллов. По результатам тестирования выставляется экзаменационная оценка:

«отлично» – 18-20 баллов

«хорошо» – 15-17 баллов

«удовлетворительно» – 11-14 баллов

«неудовлетворительно» – 10 и менее баллов.

1.3. Маркетинг

Формируемые компетенции

Коды компетенций	Компетенции
ПК-4	Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде

Планируемые результаты обучения

№ п/п	Знать, уметь	Коды компетенций
1.	Знать: современные концепции маркетинга; методы рыночного позиционирования организации;; факторы, определяющие конкурентоспособность товара и конкурентные позиции организации; методы организации маркетинговых коммуникаций Уметь: организовать маркетинговую деятельность; разработать комплекс; маркетинговых коммуникаций; осуществлять рыночное сегментирование и выбор целевого рынка; управлять конкурентоспособностью товаров и организаций	ПК-4

Учебная программа дисциплины

№ п/п	Виды учебных занятий, учебных работ	Содержание
Тема 1.3.1. Современная концепция маркетинга	<i>Интерактивная лекция (2 час.)</i>	Маркетинг как инструмент развития организации в условиях рыночной экономики. Сущность и содержание маркетинга. Концепции маркетинга. Цели и задачи маркетинга. Принципы маркетинга. Маркетинговый подход в управлении организацией
	<i>Практическое занятие (2 час.)</i>	Анализ целей и задач маркетинговой деятельности для достижения

		результатов организации
	<i>Самостоятельная работа (4 час.)</i>	Изучение литературы, освоение электронных материалов по теме занятия
Тема 1.3.2. Рыночное позиционирование организации	<i>Интерактивная лекция (2 час.)</i>	Мотивы поведения потребителей. Оценка степени удовлетворенности потребителей. Сегментация как средство выбора перспективного целевого рынка. Методы сегментации рынка. Рыночное позиционирование: цели и задачи. Построение карты позиционирования. Стратегии позиционирования.
	<i>Практическое занятие (2 час.)</i>	Применение технологий сегментирования и выбора целевого рынка
	<i>Самостоятельная работа (6 час.)</i>	Изучение литературы, освоение электронных материалов по теме занятия
Тема 1.3.3. Управление рыночной конкурентоспособностью	<i>Интерактивная лекция (2 час.)</i>	Товар. Виды и формы товара. Факторы конкурентоспособности товара. Цели товарной политики. Факторы ценообразования. Цена как стратегический инструмент. Методы ценообразования. Стратегии и тактики ценообразования.
	<i>Практическое занятие (4 час.)</i>	Анализ факторов, определяющих конкурентоспособность конкретных товаров и организаций
	<i>Самостоятельная работа (4 час.)</i>	Изучение литературы, освоение электронных материалов по теме занятия
Тема 1.3.4. Организация маркетинговых коммуникаций	<i>Интерактивная лекция (2 час.)</i>	Каналы коммуникации: структура и типология. Задачи и особенности маркетинговых коммуникаций. Планирование маркетинговых коммуникаций. Реклама. PR. Стимулирование продаж. Прямые продажи. Телемаркетинг. Интернет-коммуникации.
	<i>Практическое занятие (2 час.)</i>	Разработка комплекса маркетинговых коммуникаций на примере конкретной организации
	<i>Самостоятельная работа (4 час.)</i>	Изучение литературы, освоение электронных материалов по теме занятия
Промежуточная аттестация	<i>2 часа</i>	Экзамен. Проводится в форме устного опроса
ИТОГО	38 час.	

Примерные вопросы для проведения промежуточной аттестации

1. Сущность и функции маркетинга.
2. Маркетинг как философия бизнеса.
3. Сегментирование рынка: цели, задачи и принципы
4. Выбор целевых сегментов рынка. Позиционирование товара и организации на рынке.
5. Товарная политика. Продукт и производственная программа как инструмент маркетинга.
6. Анализ жизненного цикла товара как стратегический метод изучения продуктов и программ.
7. Решения, связанные с продуктом: разработка новых продуктов и выход на рынок.
8. Решения, связанные с продуктом: источники и методы поиска идей о новых продуктах.
9. Анализ эффективности идей о новых продуктах.
10. Ценовая политика организации.
11. Ценообразование: на основе затрат, на базе изучения поведения потребителей, на основе конкуренции.
12. Методы ценообразования для стимулирования сбыта.
13. Тактические задачи ценообразования: скидки, услуги, кредиты и др.
14. Содержание комплекса маркетинговых коммуникаций.
15. Разработка коммуникационной программы.
16. Реклама в комплексе маркетинговых коммуникаций.
17. Пропаганда в комплексе маркетинговых коммуникаций.
18. Стимулирование сбыта в комплексе маркетинговых коммуникаций.
19. Методы прогнозирования сбыта.
20. Сущность конкурентоспособности. Оценка конкурентоспособности продукции и организации.
21. Модель конкурентных сил М. Портера.
22. Планирование программы маркетинга для конкретного продукта.
23. Методы сбыта товаров.
24. Виды рекламы.
25. Использование маркетингового анализа в целях рекламы.
26. Этапы проведения маркетинговых исследований.
27. Этапы принятия решения о покупке потребителями.
28. Уровни создания товара.
29. Основные средства стимулирования сбыта.
30. Маркетинговые Интернет-технологии.

Критерии оценки

«5» (отлично): обучающийся демонстрирует системные теоретические знания, владеет терминами, делает аргументированные выводы и обобщения, приводит примеры, показывает свободное владение монологической речью и способность быстро реагировать на уточняющие вопросы.

«4» (хорошо): обучающийся демонстрирует прочные теоретические знания, владеет терминами, делает аргументированные выводы и обобщения, приводит примеры, показывает свободное владение монологической речью, но при этом делает несущественные ошибки, которые быстро исправляет самостоятельно или при незначительной коррекции преподавателем.

«3» (удовлетворительно): обучающийся демонстрирует неглубокие теоретические знания, проявляет слабо сформированные навыки анализа явлений и процессов, недостаточное умение делать аргументированные выводы и приводить примеры, показывает не достаточно свободное владение монологической речью, терминами, логичностью и последовательностью изложения, делает ошибки, которые может исправить только при коррекции преподавателем.

«2» (неудовлетворительно): обучающийся демонстрирует незнание теоретических основ предмета, не умеет делать аргументированные выводы и приводить примеры, показывает слабое владение монологической речью, не владеет терминами, проявляет отсутствие логичности и последовательности изложения, делает ошибки, которые не может исправить даже при коррекции преподавателем, отказывается отвечать на дополнительные вопросы.

1.4. Предпринимательское право

Формируемые компетенции

Коды компетенций	Компетенции
ПК-1	Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями

Планируемые результаты обучения

№ п/п	Знать, уметь	Коды компетенций
1.	Знать: правовые основы управления организацией и ведения хозяйственной деятельности; основные положения российского законодательства в области трудовых отношений Уметь: формировать комплекты документов, регламентирующих деятельность организации и ее взаимодействия; применять нормы трудового права в практике управления коллективом организации	ПК-1

Учебная программа дисциплины

№ п/п	Виды учебных занятий, учебных работ	Содержание
Тема 1.4.1. Правоотношения в	Интерактивная лекция (2 час.)	Юридические лица. Организационно-правовые формы хозяйствующих

правовом обеспечении бизнеса		субъектов. Понятие и виды юридических фактов в правовом обеспечении бизнеса. Понятие и виды сделок. Договор как особый вид сделки. Общее понятие о предпринимательском договоре. Классификация договоров. Оферта как форма заключения договора. Формулирование предпринимателем условий договора. Основные формы государственного регулирования экономической деятельности субъектов. Методы государственного регулирования экономической деятельности субъектов. Юридическая ответственность за правонарушения в экономической деятельности. Защита имущественных прав и интересов субъектов в правовом регулировании бизнеса.
	<i>Практическое занятие (3 час.)</i>	Сравнительный анализ организационно-правовых форм. Определение комплекта правоустанавливающих документов юридического лица. Практика составления договоров.
	<i>Самостоятельная работа (5 час.)</i>	Изучение литературы, освоение электронных материалов по теме занятия
Тема 1.4.2. Правовой механизм регулирования трудовых отношений в коллективе хозяйствующих субъектов	<i>Интерактивная лекция (2 час.)</i>	Субъекты трудовых правоотношений. Понятие «общественно-трудовые отношения» и их признаки. Структура общественно-трудовых отношений и условия возникновения трудовых правоотношений. Понятие и значение трудового договора. Другие формы регулирования трудовых правоотношений в организации. Основание прекращения трудовых правоотношений. Правовое регулирование рабочего времени и времени отдыха. Правовой режим в области охраны труда. Дисциплина труда и материальная ответственность субъектов бизнеса. Трудовые споры. Понятие, виды, участники трудовых споров. Органы, участвующие в рассмотрении трудовых споров. Решения и определения судебных инстанций. Исполнение решений, их пересмотр. Социальное страхование и пенсионное обеспечение.

	<i>Практическое занятие (3 час.)</i>	Анализ применения норм трудового права в практических ситуациях
	<i>Самостоятельная работа (5 час.)</i>	Изучение литературы, освоение электронных материалов по теме занятия
Промежуточная аттестация	<i>2 часа</i>	Зачет. Проводится в форме тестирования
ИТОГО	22 час.	

Примеры тестовых заданий для проведения промежуточной аттестации

В Российской Федерации признаются формы собственности:

- частная;
- государственная;
- рыночная;
- иные формы собственности.

Основания гражданско-правовой ответственности это:

- неустойка, штраф, пеня;
- вина, наличие ущерба, вреда;
- противоправность поведения, причинная связь между противоправным поведением и наступившим вредом

В каких формах создаются коммерческие организации

- производственные кооперативы;
- общественные и религиозные организации;
- хозяйственные товарищества , хозяйственные общества, унитарные предприятия;
- потребительские кооперативы

Юридическое лицо, уставной капитал которого разделён на доли это:

- хозяйственное товарищество;
- хозяйственное общество;
- фонд.

Филиал и представительство являются:

- юридическими лицами;
- обособленными структурными подразделениями юридического лица;
- органами юридического лица

Юридические лица, являющиеся некоммерческими организациями могут создаваться в форме?

- потребительских кооперативов;
- общественных и религиозных организаций;
- благотворительных и иных фондов;
- производственных кооперативов.

Юридическое лицо действует на основании ...

- устава;
- учредительного договора и устава;

- учредительного договора;
- протокола собрания участников(учредителей).

Урегулирование спорных вопросов между кредитором и должником до передачи дела в арбитражный суд называется _____ порядком.

- общественным;
- претензионным;
- судебным.

Работодателем является:

- физическое лицо;
- юридическое лицо;
- филиал;
- представительство;
- индивидуальный предприниматель

Работа в ночное время – это работа с:

- 23-х до 7-ми часов;
- 22-х до 6-то часов;
- 24-х до 8-ми часов.

Срок испытания при заключении трудового договора не может превышать

- 3месяца;
- 6 месяцев;
- 1 год;
- 1 месяц.

Отзыв работника из отпуска допускается:

- только с согласия работника;
- по усмотрению работодателя;
- по соглашению работника и работодателя.

В каком органе рассматривается трудовой спор по заявлению работника о восстановлении на работе.

- непосредственно в суде;
- в суде после рассмотрения спора в комиссии по трудовым спорам;
- в соответствующем профсоюзном органе.

Критерии оценки

Тестовое задание состоит из 20 вопросов. Правильный ответ на один вопрос – 1 балл. Общая сумма баллов соответствует количеству вопросов. Максимальное количество составляет 20 баллов. По результатам тестирования выставляется зачетная оценка:

- «зачтено» – 11-20 баллов
- «не зачтено» – 10 и менее баллов.

1.5. Стратегический менеджмент

Формируемые компетенции

Коды компетенций	Компетенции
ПК-2	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию
ПК-4	Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде

Планируемые результаты обучения

№ п/п	Знать, уметь	Коды компетенций
1.	Знать: методические подходы к разработке стратегии развития организации Уметь: разрабатывать стратегию организации; анализировать и выбирать стратегические альтернативы; оценивать эффективность разработанной стратегии	ПК-2
2.	Знать: современные методы стратегического анализа для оценки перспективных рыночных позиций организации Уметь: применять методы стратегического анализа при разработке организационной стратегии	ПК-4

Учебная программа дисциплины

№ п/п	Виды учебных занятий, учебных работ	Содержание
Тема 1.5.1.	<i>Интерактивная лекция (2 час.)</i>	Стратегическое планирование и стратегическое управление. Функции и принципы стратегического планирования. Типы внутриорганизационного планирования. Классификация внутриорганизационных планов по различным признакам. Назначение и роль различных типов планов в реализации стратегии организации. Взаимосвязь различных типов планов. Соподчиненность планов и действий, обеспечивающих достижение управленческих целей. Алгоритм разработки стратегии организации. Содержание основных этапов

		разработки стратегии.
	<i>Практическое занятие (2 час.)</i>	Практика осуществления основных этапов разработки стратегии
	<i>Самостоятельная работа (4 час.)</i>	Изучение литературы, освоение электронных материалов по теме занятия
Тема 1.5.2. Методология стратегического анализа	<i>Интерактивная лекция (2 час.)</i>	Стратегический анализ его значение, задачи и функции. Требования, предъявляемые к стратегическому анализу. Источники информации для проведения стратегического анализа. Состав и содержание работ по проведению стратегического анализа. Внешняя среда организации: факторы прямого и косвенного воздействия. Влияние факторов внешней среды на организацию. Оценка внутренней среды организации: сущность цели и принципы. Оценка факторов внешней среды. SWOT-анализ, PEST-анализ, анализ конкурентных сил по М.Портеру, матрица БКГ.
	<i>Практическое занятие (2 час.)</i>	Практика применения стратегического анализа для конкретных организаций
	<i>Самостоятельная работа (6 час.)</i>	Изучение литературы, освоение электронных материалов по теме занятия
Тема 1.5.3. Разработка стратегических альтернатив	<i>Интерактивная лекция (2 час.)</i>	Определение стратегических альтернатив. Факторы, оказывающие влияние на выбор стратегии. Области выработки стратегии поведения организации. Классификация стратегий по различным признакам, их виды и характеристика. Основные признаки выработки стратегии поведения организации на рынке.
	<i>Практическое занятие (4 час.)</i>	Разработка стратегических альтернатив для конкретных рыночных ситуаций
	<i>Самостоятельная работа (4 час.)</i>	Изучение литературы, освоение электронных материалов по теме занятия
Тема 1.5.4. Стратегический контроль	<i>Интерактивная лекция (2 час.)</i>	Контроль и оценка реализации стратегического плана. Взаимосвязь контроля и планирования в стратегическом менеджменте. Задачи контроля стратегических планов. Количественные и качественные критерии оценки стратегии.
	<i>Практическое занятие (2 час.)</i>	Методика оценки эффективности стратегии организации

	<i>Самостоятельная работа (4 час.)</i>	Изучение литературы, освоение электронных материалов по теме занятия
Промежуточная аттестация	<i>2 часа</i>	Экзамен. Проводится в форме устного опроса
ИТОГО	<i>38 час.</i>	

Примерные вопросы для проведения промежуточной аттестации

1. Стратегия: сущность и содержание.
2. Методологические основы стратегического менеджмента.
3. Пять сил конкуренции по М. Портеру.
4. Портфельная модель БКГ.
5. Матрица PEST-анализа.
6. SNW-анализ внутренней среды.
7. Условия разработки стратегии.
8. Конкурентная позиция организации.
9. Типы стратегий. Выбор стратегии.
10. Процесс формирования стратегии.
11. Стратегия развития бизнес-единицы.
12. Управление реализацией стратегии.
13. Человеческий фактор в стратегическом менеджменте.
14. Анализ внешней среды.
15. Анализ внутренней среды. SWOT-анализ. PEST-анализ.
16. Методы анализа конкурентных преимуществ.
17. Подходы к формированию стратегии фирмы
18. Понятие стратегического изменения. Сопротивление изменениям.
19. Сущность стратегической эффективности.
20. Задачи и функции стратегического развития.
21. Целесообразность и организация стратегического планирования
22. Основные правила формулирования миссии. Стратегические цели и методы их разработки.
23. Портфельная стратегия.
24. Функциональные стратегии.
25. Мотивация стратегического планирования.
26. Стратегический контроллинг.
27. Оценка эффективности стратегии.
28. Этапы реализации стратегического плана, его контроль и оценка.
29. Стратегия и конкурентное преимущество. Наступательные и оборонительные стратегии.
30. Организационная структура как объект стратегических изменений.

Критерии оценки

«5» (отлично): обучающийся демонстрирует системные теоретические знания, владеет терминами, делает аргументированные выводы и обобщения,

приводит примеры, показывает свободное владение монологической речью и способность быстро реагировать на уточняющие вопросы.

«4» (хорошо): обучающийся демонстрирует прочные теоретические знания, владеет терминами, делает аргументированные выводы и обобщения, приводит примеры, показывает свободное владение монологической речью, но при этом делает несущественные ошибки, которые быстро исправляет самостоятельно или при незначительной коррекции преподавателем.

«3» (удовлетворительно): обучающийся демонстрирует неглубокие теоретические знания, проявляет слабо сформированные навыки анализа явлений и процессов, недостаточное умение делать аргументированные выводы и приводить примеры, показывает не достаточно свободное владение монологической речью, терминами, логичностью и последовательностью изложения, делает ошибки, которые может исправить только при коррекции преподавателем.

«2» (неудовлетворительно): обучающийся демонстрирует незнание теоретических основ предмета, не умеет делать аргументированные выводы и приводить примеры, показывает слабое владение монологической речью, не владеет терминами, проявляет отсутствие логичности и последовательности изложения, делает ошибки, которые не может исправить даже при коррекции преподавателем, отказывается отвечать на дополнительные вопросы.

1.6. Бизнес-планирование

Формируемые компетенции

Коды компетенций	Компетенции
ПК-2	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию
ПК-4	Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде

Планируемые результаты обучения

№ п/п	Знать, уметь	Коды компетенций
1.	Знать: методические и информационные основы составления всех компонентов бизнес-плана; Уметь: применять на практике методы разработки бизнес-идеи, формировать техническое задания на составление бизнес-плана, разрабатывать основные разделы бизнес-плана	ПК-2
2.	Знать:	ПК-4

	методы сравнительного анализа риска при разработке бизнес-проектов и методики оценки экономической эффективности бизнес-проектов Уметь: определять степень риска бизнес-проекта и проводить оценку его экономической эффективности	
--	--	--

Учебная программа дисциплины

№ п/п	Виды учебных занятий, учебных работ	Содержание
Тема 1.6.1. Стратегическое видение: выбор идеи и разработка концепции бизнес-проекта	<i>Интерактивная лекция (2 час.)</i>	Понятие, цель, задачи и особенности составления бизнес-плана. Значение бизнес-планирования в управлении организацией. Принципы разработки бизнес-проекта. Функции бизнес-плана. Методическое и информационное обеспечение бизнес-планирования. Миссия и замысел проекта. Бизнес-идея как инновационный замысел. Понятие бизнес-идеи. Источники бизнес-идей. Методы выработки бизнес-идей. Содержание бизнес-идеи и способы ее представления
	<i>Практическое занятие (2 час.)</i>	Практика применения методов разработки бизнес-идеи
	<i>Самостоятельная работа (4 час.)</i>	Изучение литературы, освоение электронных материалов по теме занятия
Тема 1.6.2. Содержание и общие требования к составлению бизнес-плана	<i>Интерактивная лекция (2 час.)</i>	Общие требования и рекомендации по разработке бизнес-плана. Структура бизнес-плана. Технология бизнес-планирования. Моделирование бизнес-процессов. Основные технологии бизнес-планирования. Заказчики и разработчики бизнес-планов. Подходы к разработке бизнес-плана. Техническое задание и календарный план (график работ) на разработку бизнес-плана. Виды моделей, применяемых при бизнес-планировании. Модели бизнеса и их отличие от стратегий бизнеса. Особенности разработки моделей бизнес-процессов (материальных, информационных и финансовых потоков). Бизнес-процессы.

	<i>Практическое занятие (2 час.)</i>	Отработка навыков формирования технического задания на составление бизнес-плана
	<i>Самостоятельная работа (6 час.)</i>	Изучение литературы, освоение электронных материалов по теме занятия
Тема 1.6.3. Этапы разработки бизнес-плана	<i>Интерактивная лекция (2 час.)</i>	Определение цели проекта и разработка первоначального плана работы. Сбор информации по выбранному виду предпринимательства. Оценка имеющихся ресурсов, поиск путей привлечения капитала. Анализ рыночной ситуации. Сегментация рынка. Анализ конкурентов. Разработка маркетинговой стратегии проекта. Формирование главных стратегических установок, разработка комплекса маркетинга и маркетинговой программы. Определение коммерческих расходов. Организационная структура управления компании. Управленческая команда. План персонала организации. Типы производственных планов. Структура производственного плана. Цели и задачи финансового плана в бизнес-плане. Составление бюджетов. Финансовое планирование и прогнозирование финансовой отчетности.
	<i>Практическое занятие (4 час.)</i>	Разработка составляющих бизнес-плана на практических примерах, предложенных преподавателем
	<i>Самостоятельная работа (4 час.)</i>	Изучение литературы, освоение электронных материалов по теме занятия
Тема 1.6.4. Учет рисков в бизнес-планировании	<i>Интерактивная лекция (2 час.)</i>	Анализ рисков. Оценка и страхование риска. Хеджирование. Показатели эффективности проекта. Статические методы оценки эффективности. Динамические методы оценки эффективности. Особенности оценки эффективности некоторых типов инвестиционных проектов. Проблемы функционального управления компанией. Инжиниринг, реинжиниринг и совершенствование бизнеса. Участники проекта по реинжинирингу, их роли и виды соглашений. Роль информационных технологий в реинжиниринге бизнеса.

		Особенности перепроектированных бизнес-процессов.
	<i>Практическое занятие (2 час.)</i>	Решение задач на определение степени риска бизнес-проекта и оценку его экономической эффективности
	<i>Самостоятельная работа (4 час.)</i>	Изучение литературы, освоение электронных материалов по теме занятия
Промежуточная аттестация	<i>2 часа</i>	Экзамен. Проводится в форме тестирования
ИТОГО	38 час.	

Примерные вопросы для проведения промежуточной аттестации

1. – это процесс постановки целей и определение того, что должно быть сделано для их достижения
 - планирование
 - реализация
 - контроль
 - целеполагание
2. ... - это документ, в котором зафиксированы плановые задания, определяющие последовательность, порядок и сроки выполнения работ для достижения поставленных целей, необходимые ресурсы
3. План - это документ, в котором зафиксированы
 - плановые задания
 - название организации
 - только цели, которых организация хочет достичь
 - только стратегии достижения целей
4. Плановые задания зафиксированы в документе, называемом ...
5. ... процесс предвидения, предсказания будущего характера процессов на основе информации об их протекании в прошлом и настоящем
 - прогнозирование
 - планирование
 - стратегическое планирование
 - целеполагание
6. ... - это выбор совокупности принципов, подходов, способов организации и методов планирования для эффективного решения проблем и достижения его целей
 - методология планирования
 - методология прогнозирования
 - планирование
 - прогнозирование
7. Классификация видов планирования может осуществляться по:
 - временному горизонту планирования.
 - объекту планирования.
 - степени повторяемости.

- степени охвата объекта планирования
 - сотрудникам, которые занимаются процессом планирования
8. По временному горизонту планирования выделяют ... планирование:
 - стратегическое
 - тактическое
 - оперативное
 - систематическое
 - единовременное
 9. Расставьте виды планирования по возрастанию периода планирования:
 - оперативное
 - тактическое
 - стратегическое
 10. В зависимости от степени повторяемости выделяют ... и единовременное планирование
 11. В зависимости от степени повторяемости выделяют систематическое и ... планирование
 12. В зависимости от степени адаптации выделяют ... и гибкое планирование
 13. В зависимости от степени адаптации выделяют ... и жесткое планирование
 14. Принцип ... подразумевает, что все планы (системы планов) должны подчиняться целям верхнего уровня
 - целенаправленности
 - холизма
 - целостности и полноты
 - непрерывности
 15. Принцип ... подразумевает, что полное представление о событиях и процессах можно получить только на основе всей системы взаимосвязанных планов
 - целостности и полноты
 - целенаправленности
 - холизма
 - непрерывности
 - участия
 16. Принцип ... гласит, что процесс планирования должен быть непрерывен, направлен на адаптацию решений, с учетом появления новой информации
 17. Принцип ... гласит, что в процессе планирования должно принимать участие как можно больше сотрудников организации
 18. Принцип ... гласит, что чем больше элементов и уровней в системе, тем выгоднее планировать одновременно и во взаимозависимости
 19. Идея бизнес-планирования зародилась
 - В США более 30 лет назад
 - В Западной Европе более 30 лет назад
 - В России в период перестройки
 - В Японии в 80-х годах

- 20....- основной документ инвестиционного проекта, представляемый инвесторам, в котором кратко излагаются суть, основные характеристики, финансовые результаты и экономическая эффективность проекта
- 21....- основной документ инвестиционного проекта, представляемый инвесторам, в котором кратко излагаются суть, основные характеристики, финансовые результаты и экономическая эффективность проекта
- бизнес-план
 - инвестиционный план
 - план проекта
 - план маркетинга
 - финансовый план
- 22.Отличительные особенности бизнес-плана
- системный характер;
 - комплексность
 - применяется только в инвестиционной деятельности
 - не связан с системой планирования в организации
23. Процесс разработки бизнес-плана называется ...
- 24.Свойства, которыми должен обладать бизнес-план
- подробность;
 - описательность;
 - доступность для восприятия;
 - убедительность;
 - краткость;
 - конкретность.
- 25.Свойства, которыми должен обладать бизнес-план
- достоверность;
 - своевременность;
 - достаточность;
 - подробность
 - описательность
- 26.Целевой аудиторией бизнес-плана могут быть
- собственники
 - руководство (топ-менеджмент)
 - инвесторы
 - государство
 - конкуренты
- 27.Целевой аудиторией бизнес-плана могут быть
- собственники
 - партнеры
 - сотрудники
 - государство
 - налоговые органы
 - конкуренты

- 28.Использование ... метода предполагает, что на основе заранее установленных норм и нормативов рассчитывается потребность в ресурсах и в их источниках
- 29.Использование ... метода предполагает, на основе анализа величин показателей, принимаемых за базу и индексов их изменения в планируемом периоде рассчитываются плановые величины этих показателей
- расчетно-аналитического
 - нормативного
 - метода нормирования
 - календарного планирования
 - прогнозирования
- 30.В рамках календарного планирования используется:
- график Ганта
 - метод критического пути
 - метод нормирования
 - прогнозирование текущих показателей

Критерии оценки

Тестовое задание состоит из 20 вопросов. Правильный ответ на один вопрос – 1 балл. Общая сумма баллов соответствует количеству вопросов. Максимальное количество составляет 20 баллов. По результатам тестирования выставляется экзаменационная оценка:

«отлично» – 18-20 баллов

«хорошо» – 15-17 баллов

«удовлетворительно» – 11-14 баллов

«неудовлетворительно» – 10 и менее баллов.

1.7. Информационные технологии управления

Формируемые компетенции

Коды компетенций	Компетенции
ПК-1	Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями

Планируемые результаты обучения

№ п/п	Знать, уметь	Коды компетенций
1.	Знать: возможности и принципы использования современных информационных технологий в практике управления организациями, подразделениями, группами сотрудников, проектами и сетями Уметь:	ПК-1

	выстраивать информационную систему управления организацией на основе применения современных информационных и сетевых возможностей	
--	---	--

Учебная программа дисциплины

№ п/п	Виды учебных занятий, учебных работ	Содержание
Тема 1.7.1 Организационные особенности применения информационных технологий в сфере менеджмента	<i>Интерактивная лекция (2 час.)</i>	Особенность информационных процессов в сфере менеджмента. Понятие информационных технологий. Цели и задачи автоматизированных информационных технологий в управлении. Главные направления использования современных компьютерных технологий в менеджменте. Функциональные характеристики основных автоматизированных систем, коммуникационных средств, мультимедийных технологий, систем электронных карт и др. Перспективные направления и тенденции развития сервисных компьютерных информационных технологий. Автоматизированное рабочее место. Оценка преимуществ и недостатков специализированных пакетов прикладных программ для менеджмента. Характеристика основных систем и программ управления персоналом. Автоматизированные информационные системы повышения эффективности организации личной работы типа «Тайм Менеджер».
	<i>Практическое занятие (3 час.)</i>	Анализ преимуществ и недостатков применения информационных систем управления в практике организации
	<i>Самостоятельная работа (5 час.)</i>	Изучение литературы, освоение электронных материалов по теме занятия
Тема 1.7.2. Современная техника информационных коммуникаций	<i>Интерактивная лекция (2 час.)</i>	Характеристика основных информационных ресурсов Интернет. Служба IRC - система обмена информацией в реальном времени. Интернет пейджер ICQ. Интернет - телефония. Интернет-радио и Интернет-телевидение. Основные направления использования мультимедийных технологий в сфере менеджмента. Типы информационных

		систем менеджмента, применяемые в различных областях управления.
	<i>Практическое занятие (3 час.)</i>	Разработка проекта информационной сети для организации
	<i>Самостоятельная работа (5 час.)</i>	Изучение литературы, освоение электронных материалов по теме занятия
Промежуточная аттестация	<i>2 часа</i>	Зачет. Проводится в форме выполнения практического задания
ИТОГО	22 час.	

Практическое задание для проведения промежуточной аттестации

Разработать проект внутриорганизационной автоматизированной информационной системы управления с описанием ее основных элементов и определением их функционального назначения в управленческой деятельности.

Критерии оценки

Разработанный проект включает в себя:

- описание основных функций, которые должна выполнять автоматизированная информационная система в практике управления организацией;
- проведен анализ возможности одной из автоматизированных систем управления, применяемых в менеджменте.

Оценивание работы – зачтено / не зачтено. Оценка «зачтено» выставляется в случае соответствия разработанного проекта заданию.

1.8. Документирование управленческой деятельности

Формируемые компетенции

Коды компетенций	Компетенции
ПК-1	Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями

Планируемые результаты обучения

№ п/п	Знать, уметь	Коды компетенций
1.	Знать: правила подготовки организационно-распорядительной документации; принципы и правила ведения документооборота трудовых взаимоотношений Уметь: документально оформлять управленческие решения, регламентирующие деятельность организации, в соответствии с нормами делового документооборота	ПК-1

Учебная программа дисциплины

№ п/п	Виды учебных занятий, учебных работ	Содержание
Тема 1.8.1. Система организационно-распорядительной документации	<i>Интерактивная лекция (2 час.)</i>	Особенности и характерные черты организационно-правовых документов. Составление и оформление основных организационно-правовых документов: устав, должностная инструкция, правила внутреннего трудового распорядка, штатное расписание, положение о структурном подразделении. Распорядительная документация. Принципы составления, стадии подготовки, визирования и подписания распорядительных документов. Составление и оформление распорядительных документов: приказы, распоряжения, постановления, указания, решения. Справочно-информационные документы. Служебные письма. Классификация корреспонденции; инициативная и ответная деловая и коммерческая. Язык и стиль деловой корреспонденции. Особенности плановых документов. Плановые документы: план, перспективный план, программа, график, схем генеральная схема. Формы отчетной документации. Отчетная и отчетно-справочная документация.
	<i>Практическое занятие (4 час.)</i>	Анализ основных ошибок, возникающих при подготовке организационно-распорядительных документов
	<i>Самостоятельная работа (5 час.)</i>	Изучение литературы, освоение электронных материалов по теме занятия
Тема 1.8.2. Документирование трудовых правоотношений	<i>Интерактивная лекция (2 час.)</i>	Документирование работы с персоналом. Понятие и структура персональных данных. Требования к обработке и передаче персональных данных. Структура кадровой и информационно-документационной системы. Характеристика комплексов кадровой документации. Унифицированные формы приказов по личному составу. Документация по

		учету рабочего времени и расчетов с персоналом по оплате труда. Правила ведения трудовых книжек. Состав процедур и документирование приема, перевода, увольнения персонала. Процесс защиты персональных данных в кадровой службе. Особенности хранения кадровой документации.
	<i>Практическое занятие (2 час.)</i>	Анализ основных ошибок, возникающих при работе с кадровыми документами
	<i>Самостоятельная работа (5 час.)</i>	Изучение литературы, освоение электронных материалов по теме занятия
Промежуточная аттестация	<i>2 часа</i>	Зачет. Проводится в форме практического задания
ИТОГО	22 час.	

Задание для проведения промежуточной аттестации

Подготовить комплект образцов организационно-распорядительной документации, включающий: должностную инструкцию, приказ по основной деятельности организации, распоряжение, деловое письмо, приказ о приеме на работу.

Критерии оценки

Оценивание работы – зачтено / не зачтено. Оценка «зачтено» выставляется в случае, если задание выполнено без существенных ошибок.

Раздел 2 (Модуль) Управление персоналом

2.1 Управление человеческими ресурсами

Формируемые компетенции

Коды компетенций	Компетенции
ОПК-3	Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды
ПК-1	Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями

Планируемые результаты обучения

№ п/п	Знать, уметь	Коды компетенций
-------	--------------	------------------

1.	Знать: содержание современных подходов к управлению человеческими ресурсами с учетом социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий Уметь: разрабатывать кадровую политику организации с учетом социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий в коллективе	ОПК-3
2.	Знать: методы и принципы организации кадровой работы методы оценки эффективности человеческих ресурсов; особенности кадрового обеспечения образовательной организации Уметь: оценивать эффективность человеческих ресурсов и выявлять резервы ее повышения; разрабатывать кадровую систему организации, в том числе в сфере образовательной деятельности	ПК-1

Учебная программа дисциплины

№ п/п	Виды учебных занятий, учебных работ	Содержание
Тема 2.1.1. Компетентностный подход к управлению человеческими ресурсами	<i>Интерактивная лекция (2 час.)</i>	Понятие компетенции и компетентности. Модель компетенции. Типы компетенций. Профиль компетенций. Формы и инструменты развития компетенций. Современные тенденции кадровой политики в организациях. Понятия, виды и содержание кадровой политики организации. Цели и принципы формирования кадровой политики. Организационная (корпоративная) культура. Управление организационной культурой с учетом социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий
	<i>Практическое занятие (2 час.)</i>	Разработка проекта кадровой политики организации с учетом социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий в коллективе
	<i>Самостоятельная работа (4 час.)</i>	Изучение литературы, освоение электронных материалов по теме занятия
Тема 2.1.2. Эффективность	<i>Интерактивная лекция (2 час.)</i>	Проблемы количественной оценки эффективности человеческих ресурсов.

управления человеческими ресурсами		Показатели эффективности работы с персоналом, аудит человеческих ресурсов, факторы эффективности. Критерии эффективности системы управления персоналом. Экономическая эффективность HR в масштабах организации
	<i>Практическое занятие (4 час.)</i>	Анализ факторов, определяющих эффективность человеческих ресурсов, и выявление резервов ее повышения
	<i>Самостоятельная работа (4 час.)</i>	Изучение литературы, освоение электронных материалов по теме занятия
Тема 2.1.3. Организация кадровой работы	<i>Интерактивная лекция (2 час.)</i>	Планирование потребности в персонале. Внутренний и внешний набор персонала: преимущества и недостатки. Сбор и анализ информации о вакансии. Разработка критериев отбора и определение требований к кандидатам. Подбор, отбор персонала. Адаптация персонала. Разработка программ введения в должность. Наставничество как эффективный метод обучения новичка. Критерии успешности процесса адаптации. Обучение и развитие персонала. Сравнительная характеристика основных методов обучения. Рекомендации по выбору провайдера обучения. Критерии оценки эффективности обучения. Система управления карьерой в современной организации. Планирование и подготовка кадрового резерва. Оценка и аттестация персонала. Управление карьерой, кадровым резервом
	<i>Практическое занятие (2 час.)</i>	Разработка плана проведения аттестации персонала
	<i>Самостоятельная работа (4 час.)</i>	Изучение литературы, освоение электронных материалов по теме занятия
Тема 2.1.4. Особенности кадрового обеспечения образовательной организации	<i>Интерактивная лекция (2 час.)</i>	Особенности кадровых ресурсов образовательной организации. Особенности планирования потребностей в персонале, подбора, развития, обучения, аттестации персонала образовательной организации
	<i>Практическое занятие (2 час.)</i>	Основные этапы разработки кадровой системы образовательной организации

	<i>Самостоятельная работа (6 час.)</i>	Изучение литературы, освоение электронных материалов по теме занятия
Промежуточная аттестация	<i>2 часа</i>	Экзамен. Проводится в форме устного опроса практического задания
ИТОГО	<i>38 час.</i>	

Примерные вопросы для проведения промежуточной аттестации

1. Концепция управления человеческими ресурсами.
2. Субъекты управления человеческими ресурсами организации. Распределение обязанностей между субъектами управления человеческими ресурсами организации.
3. Содержание понятия кадровой политики.
4. Методы подготовки кадровой политики.
5. Место кадровой политики в разработке кадровых решений.
6. Цели и содержание кадровой политики, процедуры и инструкции в системе управления персоналом.
7. Затраты на персонал.
8. Сущность и содержание затрат на персонал организации.
9. Задачи учета, анализа и планирования затрат на персонал.
10. Традиционные и рыночные показатели эффективности использования персонала и затрат на персонал.
11. Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом.
12. Методы управления персоналом: административные, экономические и социально-психологические.
13. Цели и функции системы управления персоналом: экономическая, научно-техническая, производственно-коммерческая цель, социальные цели.
14. Цели управления персоналом с точки зрения организации и с точки зрения работников; состав функциональных блоков по управлению персоналом.
15. Организационная структура системы управления персоналом: место службы управления персоналом в системе управления. Факторы, определяющие конкретную организационную структуру управления персоналом.
16. Этапы формирования внутренней оргструктуры управления персоналом: определение целей системы управления персоналом.
17. Определение состава функций управления персоналом, позволяющих реализовать цели системы.
18. Аутсорсинг персонала.
19. Делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.
20. Должностная инструкция: назначение инструкции, этапы ее разработки, содержание должностной инструкции.
21. Правовое обеспечение системы управления персоналом.
22. Набор персонала: цели и задачи.
23. Методы подбора персонала.

24. Преимущества и недостатки внутреннего и внешнего методов набора персонала.
25. Отборочное собеседование: роль и задачи отборочного собеседования при отборе претендентов на должности.
26. Условия эффективного собеседования при отборе претендентов на должности.
27. Обязательные элементы трудового договора (контракта).
28. Организация системы обучения персонала: определение потребности в обучении, исходные данные для составления учебных планов и программ.
29. Преимущества и недостатки различных методов обучения.
30. Формы работы с кадровым резервом.
31. Управление человеческими ресурсами по результатам.
32. Управление человеческими ресурсами посредством мотивации.
33. Рамочное управление человеческими ресурсами.
34. Партисипативное управление человеческими ресурсами.
35. Предпринимательское управление человеческими ресурсами.
36. Управление человеческими ресурсами на основе делегирования.

Критерии оценки

«5» (отлично): обучающийся демонстрирует системные теоретические знания, владеет терминами, делает аргументированные выводы и обобщения, приводит примеры, показывает свободное владение монологической речью и способность быстро реагировать на уточняющие вопросы.

«4» (хорошо): обучающийся демонстрирует прочные теоретические знания, владеет терминами, делает аргументированные выводы и обобщения, приводит примеры, показывает свободное владение монологической речью, но при этом делает несущественные ошибки, которые быстро исправляет самостоятельно или при незначительной коррекции преподавателем.

«3» (удовлетворительно): обучающийся демонстрирует неглубокие теоретические знания, проявляет слабо сформированные навыки анализа явлений и процессов, недостаточное умение делать аргументированные выводы и приводить примеры, показывает не достаточно свободное владение монологической речью, терминами, логичностью и последовательностью изложения, делает ошибки, которые может исправить только при коррекции преподавателем.

«2» (неудовлетворительно): обучающийся демонстрирует незнание теоретических основ предмета, не умеет делать аргументированные выводы и приводить примеры, показывает слабое владение монологической речью, не владеет терминами, проявляет отсутствие логичности и последовательности изложения, делает ошибки, которые не может исправить даже при коррекции преподавателем, отказывается отвечать на дополнительные вопросы.

2.2 Психология управления

Формируемые компетенции

Коды компетенций	Компетенции
ОПК-3	Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды
ПК-1	Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями

Планируемые результаты обучения

№ п/п	Знать, уметь	Коды компетенций
1.	Знать: основы психологии группового поведения и современные подходы к формированию психологического климата в организации с учетом социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий Уметь: использовать приемы психологического воздействия на поведение коллектива с учетом социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий	ОПК-3
2.	Знать: психологические особенности взаимодействия руководителя с группами сотрудников Уметь: адаптировать стиль руководства применительно к практическим ситуациям; управлять коллективом с учетом психологических и поведенческих особенностей	ПК-1

Учебная программа дисциплины

№ п/п	Виды учебных занятий, учебных работ	Содержание
Тема 2.2.1. Психология групповой деятельности	Интерактивная лекция (2 час.)	Группа и личность. Формы психологического воздействия групповых структур на личность и их учет в практике управления. Социально-психологические феномены поведения личности в группе. Установки, эффекты искажения восприятия, конформизм, негативизм, референтность и

		фрустрация. Учет в управлении индивидуально-психологических свойств личности. Проблема психологической интеграции группы и управление. Групповая сплоченность и феномены, ее составляющие: межличностная аттракция, мотивация групповой принадлежности, ценностно-ориентационное единство. Психологическая совместимость в структурах управления и ее уровни. Психологический климат в организации и особенности управления с учетом социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий
	<i>Практическое занятие (3 час.)</i>	Использование психологических приемов в практике управления командой
	<i>Самостоятельная работа (5 час.)</i>	Изучение литературы, освоение электронных материалов по теме занятия
Тема 2.2.2. Психология социальной ответственности руководителя	<i>Интерактивная лекция (2 час.)</i>	Руководство и лидерство, их взаимодействие с формальной и неформальной структурами организации. Функции руководителя и стили руководства в системах управления. Личность руководителя и эффективность процесса управления организацией. Слагаемые оптимальных взаимоотношений руководителя и коллектива организации: соответствие личности руководителя его социальной роли; ролевое ожидание коллектива; принятие и исполнение роли руководителем; знание группы и ее потенциала; индивидуальный подход к сотрудникам; культура общения с членами организации.
	<i>Практическое занятие (3 час.)</i>	Анализ стилей руководства применительно к практическим ситуациям
	<i>Самостоятельная работа (5 час.)</i>	Изучение литературы, освоение электронных материалов по теме занятия
Промежуточная аттестация	<i>2 часа</i>	Зачет. Проводится в форме практического задания
ИТОГО	22 час.	

Пример задания для проведения промежуточной аттестации

Разработать ситуационное задание – смоделировать проблемную ситуацию, затрагивающую трудовой коллектив. Проанализировать и сформулировать суть проблемы, перечислить возможные варианты решения проблемы, провести их сравнительный анализ, обосновать выбор варианта решения проблемы.

Критерии оценки

Оценивание работы – зачтено / не зачтено. Оценка «зачтено» выставляется в случае, если разработанное ситуационное задание включает в себя все перечисленные разделы, содержит грамотную аргументацию разработанных положений.

2.3 Лидерство

Формируемые компетенции

Коды компетенций	Компетенции
ОПК-3	Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды
ПК-1	Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями

Планируемые результаты обучения

№ п/п	Знать, уметь	Коды компетенций
1.	Знать: сущность организационного лидерства, принципы его достижения Уметь: организовать командную работу	ОПК-3
2.	Знать: принципы и методы формирования лидерства; Уметь: распознавать и формировать лидерские качества в себе и подчиненных	ПК-1

Учебная программа дисциплины

№ п/п	Виды учебных занятий, учебных работ	Содержание
Тема 2.3.1. Лидерство в организации	Интерактивная лекция (2 час.)	Лидерство и руководство. Лидерство и менеджмент. Лидерство в менеджменте. Роли менеджера.

		Управленческое лидерство. Концепция эффективности управленческого лидерства. Организационное лидерство. Деструктивное руководство. Личность организационного лидера. Организационная одаренность. Движущие силы и условия развития организационного лидера. Лидерство в команде.
	<i>Практическое занятие (3 час.)</i>	Выполнение практического задания «Организация командной работы»
	<i>Самостоятельная работа (5 час.)</i>	Изучение литературы, освоение электронных материалов по теме занятия
Тема 2.3.2. Проблема формирования личности лидера	<i>Интерактивная лекция (2 час.)</i>	Особенности лидерства в малой группе. Спонтанно возникающее лидерство. Структура лидерства и ролевая дифференциация лидеров. Механизмы выдвижения в позицию лидера. Психологический ценностный обмен и социально-когнитивный механизм. Имплиcitная теория лидерства. Механизм функционирования лидерства. Личностные особенности лидера. Динамика лидерства. Подходы к решению проблемы формирования личности лидера. Концепция «Кадрового резерва руководителей». Концепция «Планирование карьерой руководителей».
	<i>Практическое занятие (3 час.)</i>	Выполнение практического задания «Выявление лидерских качеств»
	<i>Самостоятельная работа (5 час.)</i>	Изучение литературы, освоение электронных материалов по теме занятия
Промежуточная аттестация	<i>2 часа</i>	Зачет. Проводится в форме тестирования
ИТОГО	22 час.	

Примеры тестовых заданий для проведения промежуточной аттестации

1. Что такое лидерство?

- Управление;
- Тип управленческого взаимодействия;
- Метод управления;
- Способ воздействия на подчиненных.

2. На чем концентрирует внимание лидерство?

- Чтобы люди совершали правильные поступки;

- Чтобы люди правильно поступали;
 - Чтобы «правильные» люди правильно поступали;
 - Чтобы «правильные» люди делали правильные вещи.
3. Кого можно назвать лидером?
- Администратора;
 - Профессионала;
 - Инноватора;
 - Уважаемую личность.
4. Основа действий лидера:
- План;
 - Видение;
 - Подсказки;
 - Все вышеперечисленное.
5. Лидер:
- Даёт импульс движению;
 - Поддерживает движение;
 - Препятствует движению;
 - Не влияет на движение.
6. Найди ошибочное утверждение:
- Большая часть управленцев обладает лидерскими качествами;
 - Зачастую лидер не является менеджером;
 - Редко встречается лидер, не являющийся руководителем;
 - Часто лидер – обожаемый человек, которого любят, принимают на веру все им сказанное.
7. Какой стиль лидерства используется в управлении чаще всего?
- Авторитарный;
 - Демократический;
 - Либеральный;
 - Смешанный.
8. Как звучит лозунг демократического стиля управления?
- Будем все решать вместе!
 - Жду вклад и инициативу со стороны подчиненных!
 - Коллега – это партнер, или тот, кто возьмет все на себя!
 - Будем делать то, что прикажет начальство!
9. Синоним «авторитарному» стилю –
- Директивный;
 - Коллегиальный;
 - Формальный;
 - Анархический.
10. Либеральный стиль руководства:
- Мотивирует подчиненных на плодотворную работу;

- Стимулирует профессиональный рост, способствует приобретению опыта и творческих умений;
 - Негативно воспринимается опытными работниками;
 - Не может поддерживать долгое время производительность труда.
11. Что не характерно для авторитарного стиля?
- Эффективность и своевременность;
 - Возможность роста профессионализма у неопытных работников;
 - Большая вероятность принятия верного решения;
 - Способствует профессиональному росту всех работников.
12. Одно из преимуществ демократического стиля –
- Все работники вовлечены в трудовой процесс, нет саботирующих цели организации, в которой работают;
 - Создаются условия для профессионального роста подчиненных;
 - Отсутствуют конфликты в связи с нововведениями;
 - Решение большинства (что характерно для демократов) всегда наилучше отвечает интересам организации.
13. Когда следует придерживаться авторитарного стиля в управлении?
- Когда работник нуждается в помощи, в управлении;
 - Только при наличии высококвалифицированного персонала;
 - Если работник может взять на себя ответственность за выполнение работы и принятия всех решений;
 - Когда работник хочет взять ответственность на себя и принимать все решения относительно взятых обязательств.
14. Существует ли иерархия среди лидеров? Если да, то какая?
- Да, традиционная (лидер-начальник – лидер-подчиненный);
 - Да, межклассовая;
 - Да, заданная системой ответственности;
 - Нет.
15. Что можно сказать о компетентности вышестоящего руководства, которое напрямую дает указания сотруднику, минуя его непосредственного начальника?
- Это право главного управленца, ведь он главнее.
 - Это некомпетентно, так как статус лидера должен поддерживаться неукоснительно. Воздействовать на сотрудников нужно только через их непосредственных начальников.
 - В исключительных случаях такое поведение позволительно.
 - Вышестоящее руководство не имеет прав и полномочий так поступать.
16. Что является главным мотиватором идей лидера?
- Цели руководства;
 - Забота о подчиненных;
 - Собственные желания и потребности;
 - Успешное завершение дела.
17. Что такое власть с точки зрения лидера?
- Средство достижения цели.

- Допуск к безграничным ресурсам.
- Работа на благо общества.
- Возможность модернизации и развития предприятия.

18. Эффективность лидерства зависит от:

- Знаний и опыта;
- Объема и типа власти;
- Личностных характеристик;
- Стечения обстоятельств.

19. Пример формального лидерства наиболее ярко выражен в ситуации:

- Сотрудник набирает группу для решения какой-либо задачи;
- Работник высказывает недовольство условиями на предприятии, собирая вокруг себя единомышленников;
- Менеджер предлагает подчиненным увеличить объем работ, чтобы уменьшить число убытков.
- Руководитель требует от подчиненных выполнения определенных обязанностей.

20. Оцените ситуацию, определите вид лидерства (позитивное или негативное).

Ситуация: Профсоюзный лидер организации, стремясь улучшить условия на предприятии, вступает в конфликт с начальством.

- Позитивное;
- Негативное;
- Позитивное на горизонтальном уровне иерархии, негативное – на вертикальном;
- Негативное на горизонтальном уровне, позитивное – на вертикальном.

Критерии оценки

Тестовое задание состоит из 20 вопросов. Правильный ответ на один вопрос – 1 балл. Общая сумма баллов соответствует количеству вопросов. Максимальное количество составляет 20 баллов. По результатам тестирования выставляется зачетная оценка:

«зачтено» – 11-20 баллов

«не зачтено» – 10 и менее баллов.

2.4 Мотивация и стимулирование труда

2.5

Формируемые компетенции

Коды компетенций	Компетенции
ОПК-3	Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и

	динамичной среды
ПК-1	Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями

Планируемые результаты обучения

№ п/п	Знать, уметь	Коды компетенций
1.	Знать: сущность мотивации труда и основные факторы, оказывающие влияние на формирование корпоративной системы мотивации Уметь: управлять мотивацией персонала с учетом социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий	ОПК-3
2.	Знать: современные подходы построения эффективной системы материального и нематериального стимулирования труда в организации Уметь: внедрять в практику деятельности организации систему материального и нематериального стимулирования труда и оценивать ее эффективность	ПК-1

Учебная программа дисциплины

№ п/п	Виды учебных занятий, учебных работ	Содержание
Тема 2.4.1.Корпоративная система мотивации и факторы ее формирования	Интерактивная лекция (2 час.)	Способы (средства) мотивации на уровне организации. Мотивация трудовой деятельности как элемент и функция управления персоналом. Понятие и особенности мотивационного менеджмента. Мотивационное управленческое воздействие и его типы. Понятие корпоративной системы мотивации. Корпоративная система мотивации как совокупность взаимосвязанных методов мотивации персонала. Факторы, оказывающие влияние на формирование корпоративной системы мотивации. Структура, функции и механизм трудовой мотивации. Принципы формирования корпоративной системы мотивации в организации.

	<i>Практическое занятие (3 час.)</i>	Приемы мотивации персонала с учетом социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий
	<i>Самостоятельная работа (5 час.)</i>	Изучение литературы, освоение электронных материалов по теме занятия
Тема 2.4.2. Построение эффективной системы материального и нематериального стимулирования труда в организации	<i>Интерактивная лекция (2 час.)</i>	Понятие эффективности системы материального и нематериального стимулирования. Экономическая и социальная эффективность. Оценка экономической эффективности элементов системы материального и морального стимулирования.
	<i>Практическое занятие (3 час.)</i>	Расчет показателей экономической эффективности системы оплаты труда и премирования персонала.
	<i>Самостоятельная работа (5 час.)</i>	Изучение литературы, освоение электронных материалов по теме занятия
Промежуточная аттестация	<i>2 часа</i>	Зачет. Проводится в форме практического задания
ИТОГО	22 час.	

Пример задания для проведения промежуточной аттестации

Разработать описание системы стимулирования труда в образовательной организации, включающее элементы материального и нематериального стимулирования, с обоснованием их влияния на поведение персонала организации и на достижение организационных целей.

Критерии оценки

Оценивание работы – зачтено / не зачтено. Оценка «зачтено» выставляется в случае, если разработанное описание системы стимулирования труда включает в себя все перечисленные разделы, содержит грамотную аргументацию разработанных положений.

Раздел 3 (Модуль) Управление организациями сферы образования

3.1 Организация работы образовательного учреждения

Формируемые компетенции

Коды компетенций	Компетенции
ПК-1	Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями

Планируемые результаты обучения

№ п/п	Знать, уметь	Коды компетенций
1.	Знать: особенности образовательной организации как объекта управления и среды ее функционирования Уметь: применять в практике управления образовательной организацией современные технологии менеджмента, обеспечивать эффективное взаимодействие образовательной организации с внешними институтами (органами государственного и муниципального управления, общественностью, средствами массовой информации), организовывать внутреннее взаимодействие	ПК-1

Учебная программа дисциплины

№ п/п	Виды учебных занятий, учебных работ	Содержание
Тема 3.1.1. Образовательная организация как педагогическая система и как объект управления	<i>Интерактивная лекция (2 час.)</i>	Особенности и специфика деятельности образовательной организации. Структура образовательной организации. Функциональные обязанности руководителей. Требования менеджмента к образовательной среде.
	<i>Практическое занятие (2 час.)</i>	Проработка структурно-логических взаимосвязей образовательной организации
	<i>Самостоятельная работа (4 час.)</i>	Изучение литературы, освоение электронных материалов по теме занятия
Тема 3.1.2. Оценка влияния внешних факторов на деятельность образовательной организации	<i>Интерактивная лекция (2 час.)</i>	Особенности среды функционирования образовательной организации. Государственная и политика в области образования.
	<i>Практическое занятие (2 час.)</i>	Применение PEST-анализа в практике управления образовательной организацией.
	<i>Самостоятельная работа (6 час.)</i>	Изучение литературы, освоение электронных материалов по теме занятия
Тема 3.1.3. Организация взаимодействия образовательного учреждения с органами государственного и муниципального	<i>Интерактивная лекция (2 час.)</i>	Государственная система управления образованием. Взаимодействие социальных институтов в управлении образовательными системами. Состояние и основные проблемы развития образования,

управления, с общественностью и средствами массовой информации		программа реформирования и ожидаемые результаты. Внешние коммуникации образовательной организации. Особенности взаимодействия образовательной организации с представителями СМИ
	<i>Практическое занятие (4 час.)</i>	Навыки взаимодействия с представителями органов власти, с представителями прессы
	<i>Самостоятельная работа (4 час.)</i>	Изучение литературы, освоение электронных материалов по теме занятия
Тема 3.1.4. Внутриорганизационное взаимодействие в образовательном учреждении	<i>Интерактивная лекция (2 час.)</i>	Организация линейных и функциональных взаимосвязей в образовательном учреждении. Особенности кадровых ресурсов образовательной организации. Специфика управления персоналом в системе образования. Особенности стимулирования труда работников образовательной организации. Креативный менеджмент.
	<i>Практическое занятие (2 час.)</i>	Разработка системы внутренних коммуникаций образовательной организации.
	<i>Самостоятельная работа (4 час.)</i>	Изучение литературы, освоение электронных материалов по теме занятия
Промежуточная аттестация	<i>2 часа</i>	Экзамен. Проводится в форме выполнения кейс-задания
ИТОГО	38 час.	

Примерное содержание кейсового задания.

Описание ситуации.

В феврале 2018 года закончилось присоединение двух ГБОУ СОШ к образовательной организации № 1, в настоящее время она включает в себя 4 структурных подразделения: 3 школьных отделения (каждый уровень образования в отдельном здании), 1 дошкольное отделение. С 01 сентября 2018 года обучающиеся 1-4 классов занимаются в здании №1, 5-9 классов – в здании №2, 10-11 классов – в здании №3. Родители и сами обучающиеся отнеслись к этому спокойно, так как все три здания находятся в непосредственной близости друг от друга. Уровни образования: начальное общее (325 учеников), основное общее (626 учеников) и среднее общее образование (212 учеников). В дошкольном отделении – 262 человека. Всего – 1425 человек. Образовательная организация в течение двух лет входила в первую двадцатку рейтинга топ-400, а по итогам 2018-2019 года – потеряла 30 позиций. Директор – человек волевой, жёсткий. Стиль управления – авторитарный. Считает, что в присоединённых образовательных организациях нет ничего заслуживающего внимания, ученики гораздо хуже подготовлены, что

может привести к ещё большему снижению позиции в рейтинге. 49% учителей имеют первую и высшую квалификационную категорию. Средний балл ЕГЭ – 51%. Управляющие советы были созданы во всех присоединённых образовательных организациях. В образовательной организации №1 административной командой на уровне начального общего образования выстроена система контроля результатов обучения в соответствии с требованиями ФГОС НОО, проводится мониторинг личностных результатов, оценка предметных и метапредметных результатов при использовании трёх видов контроля: текущего, тематического, итогового. В остальных структурных подразделениях на всех уровнях образования внутренний контроль системно не выстроен. В соответствии с Федеральным законом Российской Федерации от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» перед коллективом стоит задача реализации проекта «Создание системы внутреннего контроля образовательной организации», которая будет единой с системой независимой оценки качества образования (ЕГЭ, ОГЭ, мониторинг МЦКО).

Проблематика кейса:

1. Образовательная организация в течение двух лет входила в первую двадцатку рейтинга топ-400, а по итогам 2018-2019 года потеряла 30 позиций.
2. Недовольство педагогических работников тем, что перераспределена учебная нагрузка, кроме того, пришлось переехать в другое здание, другие кабинеты, иногда уступающие по оснащению тем, в которых они преподавали ранее.
3. Реализация проекта требует наличия сплочённой команды.

Вопросы:

1. Назовите возможные причины снижения позиции образовательной организации в рейтинге топ-400.
2. Какие управленческие решения приняли бы Вы в этой ситуации, если бы были директором этой школы?
3. Предложите организационно-методические подходы обеспечения функционирования внутренней системы оценки качества образования в данной образовательной организации.

Критерии оценки

«5» (отлично): обучающийся грамотно анализирует суть управленческой проблемы, предлагает обоснованные варианты управленческих решений, грамотно аргументирует свою позицию, предлагаемые решения носят комплексный характер, затрагивая разные аспекты деятельности организации.

«4» (хорошо): обучающийся грамотно анализирует суть управленческой проблемы, предлагает варианты управленческих решений, которые затрагивают только один аспект деятельности организации, грамотно аргументирует свою позицию.

«3» (удовлетворительно): обучающийся предлагает один вариант управленческого решения, аргументация выглядит не вполне убедительно.

«2» (неудовлетворительно): обучающийся не справляется с заданием, не может определить суть управленческой проблемы, не готов предложить способы ее решения.

3.2 Маркетинг образовательных услуг

Формируемые компетенции

Коды компетенций	Компетенции
ПК-4	Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде

Планируемые результаты обучения

№ п/п	Знать, уметь	Коды компетенций
1.	Знать: особенности технологий маркетинговых исследований рынка образовательных услуг; принципы реализации маркетинговой деятельности в образовательной организации Уметь: проводить маркетинговый анализ рынка образовательных услуг; разрабатывать маркетинговый комплекс образовательной организации	ПК-4

Учебная программа дисциплины

№ п/п	Виды учебных занятий, учебных работ	Содержание
Тема 3.2.1. Роль маркетинга в модернизации современного образования	<i>Интерактивная лекция (2 час.)</i>	Особенности рынка образовательных услуг. Конкуренция на рынке образовательных услуг. Маркетинг в образовательной организации. Технологии маркетинговых исследований рынка образовательных услуг.
	<i>Практическое занятие (3 час.)</i>	Проведение маркетингового анализа рынка образовательных услуг
	<i>Самостоятельная работа (5 час.)</i>	Изучение литературы, освоение электронных материалов по теме занятия
Тема 3.2.2. Реализация маркетинговой деятельности в образовательной организации	<i>Интерактивная лекция (2 час.)</i>	Формирование ценовой политики образовательной организации. Формирование комплекса маркетинговых коммуникаций образовательной организации
	<i>Практическое занятие (3 час.)</i>	Разработка маркетингового комплекса образовательной организации

	<i>Самостоятельная работа (5 час.)</i>	Изучение литературы, освоение электронных материалов по теме занятия
Промежуточная аттестация	<i>2 часа</i>	Зачет. Проводится в форме выполнения практического задания
ИТОГО	<i>22 час.</i>	

Пример задания для проведения промежуточной аттестации

Разработать описание проекта маркетингового комплекса образовательной организации, включающий анализ основных рыночных факторов, определение содержания комплекса маркетинговых коммуникаций, обоснование ценовой политики образовательной организации.

Критерии оценки

Оценивание работы – зачтено / не зачтено. Оценка «зачтено» выставляется в случае, если разработанное описание проекта включает в себя все перечисленные разделы, содержит грамотную аргументацию разработанных положений.

3.3 Бизнес-планирование в сфере образования

Формируемые компетенции

Коды компетенций	Компетенции
ПК-2	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию
ПК-3	Способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач

Планируемые результаты обучения

№ п/п	Знать, уметь	Коды компетенций
1.	Знать: современные средства долгосрочного планирования в сфере образования; Уметь: разрабатывать основные разделы бизнес-плана образовательной организации	ПК-2
2.	Знать: содержание понятия «эффективность» и методы оценки экономической, социальной, общественной, коммерческой и бюджетной эффективности бизнес-проекта в образовательной сфере	ПК-3

	Уметь: применять методы оценки экономической, социальной, общественной, коммерческой и бюджетной эффективности бизнес-проекта в образовательной сфере и делать обоснованные выводы	
--	--	--

Учебная программа дисциплины

№ п/п	Виды учебных занятий, учебных работ	Содержание
Тема 3.3.1. Особенности бизнес-планирования в образовательной сфере	<i>Интерактивная лекция (2 час.)</i>	Структура бизнес-плана образовательной организации, содержание основных разделов и порядок разработки. Анализ окружения инвестиционного проекта в бизнес-плане образовательной организации. Описание продукта в бизнес-плане образовательной организации. Маркетинговая концепция бизнес-плана образовательной организации. Организационный план образовательной организации. Финансовый раздел бизнес-плана образовательной организации
	<i>Практическое занятие (3 час.)</i>	Определение количества кадровых, материальных, финансовых ресурсов, необходимых для обеспечения функционирования образовательной организации, определение источников их поступления
	<i>Самостоятельная работа (5 час.)</i>	Изучение литературы, освоение электронных материалов по теме занятия
Тема 3.3.2. Инвестиционная деятельность в социальном предпринимательстве	<i>Интерактивная лекция (2 час.)</i>	Эффективность: понятие, виды и принципы оценки. Методы оценки экономической эффективности программ и проектов в сфере образования. Оценка социальной, общественной, коммерческой и бюджетной эффективности бизнес-проектов в сфере образования. Учет неопределенности и риска при

		оценке экономической эффективности программ и проектов в образовательной сфере
	<i>Практическое занятие (3 час.)</i>	Проведение оценки экономической, социальной, общественной, коммерческой и бюджетной эффективности бизнес-проекта в образовательной сфере
	<i>Самостоятельная работа (5 час.)</i>	Изучение литературы, освоение электронных материалов по теме занятия
Промежуточная аттестация	<i>2 часа</i>	Зачет. Проводится в форме выполнения практического задания
ИТОГО	22 час.	

Пример задания для проведения промежуточной аттестации

Разработать описание проекта бизнес-плана образовательной организации, включающее обобщенное описательное содержание всех его разделов и обоснование экономической, социальной, общественной, коммерческой и бюджетной эффективности.

Критерии оценки

Оценивание работы – зачтено / не зачтено. Оценка «зачтено» выставляется в случае, если разработанное описание проекта бизнес-плана включает в себя все перечисленные разделы, содержит грамотную аргументацию разработанных положений.

3.4 Управление бизнес-проектом в образовательной сфере

Формируемые компетенции

Коды компетенций	Компетенции
ПК-1	Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями
ПК-2	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию

Планируемые результаты обучения

№ п/п	Знать, уметь	Коды компетенций
1.	Знать: современные концепции управления образовательной организацией; особенности экономики образовательной	ПК-1

	организации; особенности построения системы менеджмента качества в образовательной организации Уметь: формировать комплект документов, необходимых для регистрации образовательной организации; анализировать основные экономические показатели деятельности образовательной организации	
2.	Знать: технологии внедрения бизнес-проекта в образовательной сфере Уметь: разрабатывать и внедрять системы менеджмента качества в практику управления образовательной организацией	ПК-2

Учебная программа дисциплины

№ п/п	Виды учебных занятий, учебных работ	Содержание
Тема 3.4.1. Технология внедрения бизнес-проекта в образовательной сфере	<i>Интерактивная лекция (2 час.)</i>	Государственная регистрация субъектов предпринимательской деятельности в сфере образования. Условия и этапы создания собственного дела. Предпринимательская идея. Порядок государственной регистрации новых образовательных организаций. Оформление учредительных документов.
	<i>Практическое занятие (3 час.)</i>	Проработка комплекта документов, необходимых для регистрации образовательной организации, и порядка их оформления
	<i>Самостоятельная работа (5 час.)</i>	Изучение литературы, освоение электронных материалов по теме занятия
Тема 3.4.2. Современные концепции управления образовательной организацией	<i>Интерактивная лекция (2 час.)</i>	Особенности системы управления образовательной организацией. Организация ресурсного обеспечения образовательного учреждения. Особенности экономики образовательной организации. Определение экономических показателей деятельности образовательной организации. Система менеджмента качества в образовательной организации. Определение показателей и критериев качества. Мониторинг качества.

		Особенности применения количественных и качественных показателей. Аудит качества.
	<i>Практическое занятие (3 час.)</i>	Расчет основных экономических показателей деятельности образовательной организации. Разработка системы менеджмента качества образовательной организации
	<i>Самостоятельная работа (5 час.)</i>	Изучение литературы, освоение электронных материалов по теме занятия
Промежуточная аттестация	<i>2 часа</i>	Зачет. Проводится в форме выполнения практического задания
ИТОГО	22 час.	

Пример задания для проведения промежуточной аттестации

Разработать описание проекта системы менеджмента качества образовательной организации, включающее обобщенное описательное содержание всех ее разделов.

Критерии оценки

Оценивание работы – зачтено / не зачтено. Оценка «зачтено» выставляется в случае, если разработанное описание проекта системы менеджмента качества образовательной организации включает в себя все перечисленные разделы, содержит грамотную аргументацию разработанных положений.

2.4. Итоговая аттестация

Целью итоговой аттестации является установление степени освоения выпускником заявленных курсом профессиональной переподготовки компетенций, готовность к выполнению профессиональных задач в рамках нового вида профессиональной деятельности, оценка соответствия подготовки выпускника уровню профессиональной подготовки для получения дополнительной квалификации «Менеджер». Завершается выдачей диплома установленного образца о профессиональной переподготовке с присвоением квалификации.

К итоговой аттестации допускаются лица, успешно и в полном объеме завершившие освоение дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки «Менеджмент в образовании», что подтверждается соответствующими записями в ведомостях обучающегося.

Итоговая аттестация проводится в форме подготовки и защиты итоговой аттестационной работы.

В результате освоения дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки «Менеджмент в образовании» выпускник должен обладать заявленными программой компетенциями в рамках запланированных результатов освоения программы.

Итоговая аттестационная работа (ИАР) – это завершающая работа обучающегося, выполняемая самостоятельно при поддержке руководителя, в

основе которой лежат теоретические знания и практические умения, приобретенные выпускником в период освоения программы. Итоговая аттестационная работа и процедура ее защиты должны подтвердить приобретенные умения практического анализа проблем управления, разработки перспективных направлений совершенствования управления и обоснования их эффективности.

Руководитель формирует задание на ИАР, которое утверждается заведующим кафедрой. Помимо этого руководитель ИАР:

- формулирует задачи, на основании которых, происходит сбор материалов для ИАР;
- совместно с обучающимся составляет календарный график работы на весь период ее выполнения;
- рекомендует обучающемуся необходимую литературу, справочные и аналитические материалы, другие источники по теме ИАР;
- проводит систематические консультации, оказывая обучающемуся необходимое содействие в решении задач ИАР;
- определяет готовность обучающегося к защите ИАР;
- дает письменный отзыв на ИАР, который представляется в аттестационную комиссию.

Итоговая аттестационная работа представляет собой самостоятельную и логически завершенную разработку, связанную с решением задач оперативного и стратегического управления. В качестве объекта рассмотрения в ИАР могут выступать: дошкольная образовательная организация, общеобразовательная организация, организация дополнительного образования, профессиональная образовательная организация (выбор объекта рассмотрения управленческих задач обучающийся осуществляет самостоятельно). В качестве предмета рассмотрения в ИАР могут выступать: коллективы перечисленных организаций; организационные процессы.

Итоговая аттестационная работа должна содержать следующие структурные элементы:

- титульный лист;
- задание;
- оглавление;
- введение;
- основную часть;
- заключение;
- список литературы;
- приложения (не является обязательной частью).

Во введении (2–3 страницы) кратко обосновывается выбор темы в следующей логической последовательности: актуальность темы работы с позиций сложившейся управленческой конъюнктуры и потребностей образовательных организаций; цель работы; задачи, выполнение которых необходимо для достижения поставленной цели; объект и предмет исследования; методы

исследования; теоретическая база исследования; период исследования. Наличие всех перечисленных элементов введения является обязательным.

Основная часть итоговой аттестационной работы, раскрывающая ее содержание, делится на главы, именуемые разделами. Структура ИАР предусматривает наличие в работе трех глав (разделов).

Объем основной части ИАР должен быть не менее 50 и не более 70 страниц (без учета титульного листа, задания, оглавления, введения, заключения, списка литературы, приложений).

Содержание глав (разделов) и подразделов ИАР должно точно соответствовать ее теме и отражать логику исследования. Содержание должно демонстрировать способность обучающегося сжато, логично и аргументировано излагать собранный, систематизированный и проанализированный материал.

Первая глава носит теоретический (методологический) характер. В ней приводятся основные дефиниции (определения) по проблеме работы, освещается история исследуемого вопроса и его нормативно-правовая база. В работе необходимо осветить место исследуемой проблемы в современной управленческой науке и практике и привести мнения различных авторов по данной проблеме. При наличии различных подходов к решению исследуемой проблемы в рассматриваемых нормативных документах или работах отдельных авторов следует провести их критическое рассмотрение, результатом которого является формирование обучающимся собственного мнения по исследуемому вопросу либо согласие с одной из уже высказанных точек зрения, подкрепляемое собственными аргументами.

Во второй главе ИАР излагаются методические основы аналитической деятельности по исследуемой проблеме; дается организационная характеристика. Результатом должна стать аналитическая оценка исследуемых аспектов деятельности организации, условий труда работников, выявление проблем, возникающих в оперативном и стратегическом управлении организацией.

В третьей главе ИАР разрабатываются предложения и рекомендации, направленные на совершенствование системы управления организацией. Предлагаемые мероприятия должны базироваться на конкретном фактическом материале и сопровождаться необходимыми обосновывающими расчетами, оформленными в виде аналитических таблиц и графиков.

Заключение по итоговой аттестационной работе (3–4 страницы) должно содержать краткое изложение основных этапов исследования; оценку полноты решения поставленных задач; формулировку важнейших положений и выводов, сделанных в работе.

Библиографический список должен содержать актуальные нормативно-правовые документы, современную учебную, научную и периодическую литературу по исследуемой проблеме, а также интернет-источники. Список использованной литературы оформляется в соответствии с требованиями ГОСТ 7.1-2003 «Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления». Библиографический список должен включать в себя все источники, на которые есть ссылки в тексте, а также те издания, которые были так или иначе использованы, хотя и не указаны в соответствующих ссылках.

Как правило, в состав **приложений** к итоговой аттестационной работе включают первичный исследовательский материал: копии документов исследуемой организации; исходные таблицы для осуществления аналитических расчетов; другие вспомогательные материалы. Наличие приложений и их качество свидетельствует о глубине проработки материала по выбранной теме, а также является подтверждением обоснованности сделанных по итогам работы выводов и предложений.

За содержание ИАР, достоверность содержащейся в ней числовой информации и сделанные на основе анализа выводы и рекомендации отвечает автор работы.

Текст ИАР подлежит обязательной проверке на оригинальность для установления объема заимствований в работе, в том числе неправомерных. Итоговые аттестационные работы, процент оригинальности текста которых ниже 70% в обязательном порядке направляются на доработку при сохранении ранее установленной темы работы. После внесения обучающимся необходимых изменений в текст работы, она направляется на проверку повторно. Ответственность за соблюдение законодательства в области авторского права при выполнении ИАР несет обучающийся.

Руководитель ИАР несёт ответственность за проверку работы в установленные сроки, принятие решения о доработке и повторной проверке на плагиат, а также за допуск работы обучающегося к защите, предоставление отзыва на выполненную ИАР с заключением об оригинальности текста и объёме заимствований.

Письменный отзыв руководителя итоговой аттестационной работы содержит, как правило, следующую информацию о работе:

- соответствие содержания ИАР выданному заданию;
- научно-практический уровень проведенного исследования и его значение для современной управленческой практики;
- адекватность и обоснованность сделанных в работе выводов;
- степень профессиональной подготовленности, продемонстрированная выпускником при написании ИАР;
- уровень использования специальной литературы, нормативно-правовых актов и фактического материала по исследуемой теме;
- степень самостоятельности выпускника при написании работы и его умение делать адекватные выводы и разрабатывать рекомендации на основе анализа фактического материала;
- недостатки работы.

Подписанная научным руководителем итоговая аттестационная работа подлежит защите на заседании аттестационной комиссии.

Для защиты итоговой аттестационной работы обучающемуся предоставляется слово для доклада продолжительностью 10–12 минут. Доклад следует начинать с обоснования актуальности темы работы и раскрытия ее основного содержания. Далее освещаются основные результаты работы, сделанные в работе выводы и рекомендации по совершенствованию управленческой практики образовательной организации. В процессе защиты ИАР

следует активно использовать раздаточный материал, делая ссылки на конкретные таблицы и рисунки. Раздаточный материал призван помочь усилить доказательность выводов и предложений обучающегося и облегчить его выступление.

Защита ИАР может сопровождаться демонстрацией компьютерной презентации (слайдов), самостоятельно подготовленной обучающимся с помощью программы PowerPoint из пакета MicrosoftOffice.

После оглашения доклада члены аттестационной комиссии задают обучающемуся вопросы, имеющие непосредственное отношение к теме работы. Также могут быть заданы вопросы, касающиеся других аспектов деятельности исследуемой организации.

Ответы обучающегося на вопросы членов комиссии должны быть краткими и касаться только существа дела. В ответах желательно оперировать фактами и практическими данными, полученными в результате выполнения ИАР.

По окончании публичной защиты проводится закрытое совещание членов аттестационной комиссии, на котором обсуждаются результаты защиты и определяется общая оценка представленной ИАР по четырехбалльной системе («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»), которая оглашается после закрытого обсуждения аттестационной комиссии.

Примерный перечень тем для написания итоговой аттестационной работы

1. Пути повышения эффективности деятельности образовательной организации.
2. Совершенствование материального стимулирования труда работников образовательной организации.
3. Методы стимулирования труда персонала образовательной организации.
4. Организационно-управленческое обеспечение оценки профессиональных знаний персонала образовательной организации.
5. Разработка кадровой стратегии образовательной организации.
6. Совершенствование системы кадрового менеджмента образовательной организации.
7. Совершенствование системы планирования кадрового состава образовательной организации.
8. Совершенствование системы управления развитием персонала образовательной организации.
9. Совершенствование системы управления персоналом образовательной организации.
10. Управление корпоративной культурой образовательной организации.
11. Резервы повышения эффективности труда работников образовательной организации.
12. Направления совершенствования административной структуры образовательной организации.
13. Разработка стратегии развития образовательной организации.
14. Планирование расходов на оплату труда работников образовательной организации.

15. Резервы сокращения затрат образовательной организации.
16. Планирование расходов и результатов деятельности образовательной организации.
17. Система управления затратами образовательной организации и пути ее совершенствования.
18. Планирование и оптимизация расходов образовательной организации.
19. Разработка бизнес-плана образовательной организации.
20. Совершенствование стратегического планирования и прогнозирования деятельности образовательной организации.
21. Совершенствование системы маркетинга образовательных услуг.
22. Пути повышения конкурентоспособности образовательной организации.
23. Экономическое обоснование стратегического плана развития образовательной организации.
24. Формирование системы менеджмента качества образовательной организации.
25. Научно-технический прогресс как фактор повышения эффективности деятельности образовательной организации.
26. Управление конкурентным статусом образовательной организации.
27. Разработка рекламной кампании образовательной организации.
28. Использование компьютерной сети Internet в управлении конкурентоспособностью образовательной организации.
29. Резервы и пути улучшения финансового состояния образовательной организации.
30. Управление образовательной организацией в условиях развития информационных технологий.
31. Антикризисное управление образовательной организацией.
32. Управление интеллектуальным капиталом образовательной организации.
33. Совершенствование управления бюджетом образовательной организации.
34. Развитие образовательного учреждения на основе инноваций.
35. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации управленческих и педагогических кадров образовательной организации.
36. Управление экономической и социальной эффективностью оказания образовательных услуг.
37. Управление конфликтами в образовательной организации.
38. Совершенствование управленческого потенциала руководителя образовательной организации.
39. Совершенствование организационной структуры образовательной организации.
40. Совершенствование системы документационного обеспечения управления образовательной организацией.

**Формы контроля сформированности компетенций в рамках подготовки и защиты итоговой
аттестационной работы**

Демонстрируемые компетенции	Этапы выполнения и защиты ВКР					
	Выбор темы ИАР	Подбор литературы, нормативной и первичной документации по теме ИАР	Написание теоретико- методологической части ИАР (главы 1 и 2)	Написание практико- ориентированной части ИАР (глава 3)	Подготовка доклада и презентации для защиты ИАР	Защита ИАР
ОПК-3	+	+	+	+	+	+
ПК-1	+	+	+	+	+	+
ПК-2	+	+	+	+	+	+
ПК-3	+	+	+	+	+	+
ПК-4	+	+	+	+	+	+

Критерии оценки итоговых аттестационных работ (формирование компетенций ОПК-3, ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-4)

«5» (отлично): итоговая аттестационная работа имеет исследовательский характер. В работе дано всестороннее и глубокое освещение современного состояния исследуемой проблемы в тесной взаимосвязи со сложившейся практикой. Работа имеет грамотно изложенную теоретическую главу с наличием ссылок на библиографический и нормативно-правовой аппарат, содержит соответствующий исследуемой проблеме и базирующийся на современных методах анализ. Работа структурирована в соответствии с заявленной темой и завершается формированием адекватных результатам проведенного анализа выводов и рекомендаций, возможных для практического внедрения в деятельность исследуемой организации. Она имеет положительный отзыв руководителя. При защите работы обучающийся демонстрирует глубокое знание темы, свободно оперирует нормативными документами и фактическими данными по исследуемой проблеме, вносит обоснованные предложения. Доклад произносится без чтения его печатного варианта и сопровождается ссылками на данные раздаточного материала и презентации. Обучающийся аргументировано отвечает на заданные членами аттестационной комиссии вопросы.

«4» (хорошо): итоговая аттестационная работа отвечает основным предъявляемым требованиям (носит исследовательский характер, структура работы соответствует заявленной теме, теоретическая глава изложена грамотно и имеет ссылки на библиографический и нормативно-правовой аппарат, работа содержит рекомендации по совершенствованию организации в рамках исследуемой темы). Работа имеет положительный отзыв руководителя. При ее защите обучающийся показывает знание темы и оперирует ссылками на материал проведенного исследования, однако доклад на защите зачитывает с его печатного варианта, не на все вопросы членов аттестационной комиссии дает исчерпывающие и аргументированные ответы, а предлагаемые в работе рекомендации вызывают сомнение в возможности их практического внедрения.

«3» (удовлетворительно): в итоговой аттестационной работе, в основном, соблюдены общие требования, предъявляемые к работам подобного рода (соответствие заявленной теме, наличие теоретической главы, использование практических данных конкретной организации и проведение на их основе анализа). Однако в работе прослеживается непоследовательность изложения материала, в теоретической главе практически отсутствуют ссылки на библиографический и нормативно-правовой аппарат, анализ по проблеме исследования в работе проведен поверхностно, сформулированы не соответствующие результатам анализа или необоснованные предложения). В отзыве руководителя имеются существенные замечания по содержанию работы и применяемым методикам анализа. При защите работы обучающийся проявляет неуверенность, доклад зачитывает с его печатного варианта,

показывает слабое знание вопросов темы, не всегда дает исчерпывающие аргументированные ответы на заданные членами аттестационной комиссии вопросы. Раздаточный материал и презентация на защите не отражают существенных моментов проведенного исследования.

«2» (неудовлетворительно): итоговая аттестационная работа не отвечает установленным требованиям. Работа не имеет исследовательского характера и содержит слабую теоретическую проработку исследуемой проблемы. В работе неправильно проведен анализ, а предложения и рекомендации либо совсем отсутствуют, либо носят декларативный характер. В отзывах руководителя имеются существенные критические замечания. На защите обучающийся читает печатный вариант доклада, затрудняется отвечать на поставленные вопросы по теме работы, не знает теории вопроса и действующей нормативной базы, при ответе допускает грубые ошибки. К защите не подготовлен раздаточный материал и презентация.

Раздел 3 «Организационно-педагогические условия реализации программы профессиональной переподготовки»

3.1. Учебно-методическое обеспечение и информационное обеспечение Список рекомендуемой литературы

1. Борхас, Д. Х. Экономика труда : учебник / Д. Х. Борхас. — Москва : Дело РАНХиГС, 2023. — 720 с. — ISBN 978-5-85006-412-9. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/397346>
2. Экономика и социология труда : учебное пособие-практикум / А.Б. Вешкурова, Ю.В. Долженкова, И.В. Филимонова, М.С. Соколова. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. - 222 с. : ил., табл. - Библиогр.: с. 205-207. - ISBN 978-5-4475-9768-9 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=495827>
3. Чернова, Ю. В. Экономика труда : учебное пособие / Ю. В. Чернова, Ю. Н. Кудряшова. — Самара : СамГАУ, 2023. — 140 с. — ISBN 978-5-88575-714-0. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/364103>
4. Бизнес-планирование : учебное пособие / В. З. Черняк, Н. Д. Эриашвили, Е. Н. Барикаев и др. ; под ред. В. З. Черняка, Г. Г. Чараева. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юнити-Дана, 2017. — 592 с. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684707>
5. Синицина, Д. Г. Бизнес-планирование : учебное пособие / Д. Г. Синицина. — Москва : Дело РАНХиГС, 2019. — 140 с. — ISBN 978-5-6043169-8-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/466217>
6. Субачев, А. А. Бизнес-планирование : учебно-методическое пособие / А. А. Субачев, А. Ю. Тимонин. — Кострома : КГУ, 2023. — 207 с. — ISBN 978-5-8285-1188-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная

- система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/366401> (дата обращения: 09.05.2025). — Режим доступа: для авториз. пользователей
7. Костюченко, Т.Н. Планирование деятельности фирмы: курс лекций / Т.Н. Костюченко, Д.В. Сидорова; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования Ставропольский государственный аграрный университет, Экономический факультет, Кафедра предпринимательства и мировой экономики. - Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2015. - 80 с.: табл. - Библиогр. в кн.; URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=438706>
 8. Горина, Г. А. Ценообразование : учебное пособие / Г. А. Горина ; Российский государственный торгово-экономический университет. — Москва : Юнити, 2017. — 127 с. : табл. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=615802>
 9. Болдырева, Н. П. Ценообразование : учебное пособие / Н. П. Болдырева. — 2-е изд. — Москва : ФЛИНТА, 2018. — 166 с. — ISBN 978-5-9765-3936-5. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/110552>
 10. Лев, М. Ю. Ценообразование : учебник / М. Ю. Лев ; Московская финансово-юридическая академия. — Москва : Юнити, 2017. — 719 с. : ил., табл., граф. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=615809>
 11. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами : учебник / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. — Москва : Дашков и К, 2021. — 392 с. — ISBN 978-5-394-04494-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/229967>
 12. Веснин, В. Р. Управление человеческими ресурсами : учебник / В. Р. Веснин. — 2-е изд. — Москва : Проспект, 2019. — 702 с. — ISBN 978-5-392-27401-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/150931>
 13. Управление персоналом : учебное пособие / П. Э. Шлендер, В. В. Лукашевич, В. Д. Мостова [и др.] ; под ред. П. Э. Шлендера. — Москва : Юнити, 2017. — 319 с. : ил., табл. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=615887>
 14. Бакирова, Г. Х. Психология развития и мотивации персонала : учебное пособие / Г. Х. Бакирова. — Москва : Юнити-Дана, 2017. — 440 с. : табл., схем. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684990>
 15. Бирман, Л. А. Управление человеческими ресурсами : монография / Л. А. Бирман. — Москва : Дело РАНХиГС, 2017. — 346 с. — ISBN 978-5-7749-1345-9. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/143398>
 16. Павлова, Р. С. Документационное обеспечение управления / Р. С. Павлова. — 2-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2023. — 608 с. — ISBN 978-5-

- 507-46443-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/310175>
17. Организация и технология документационного обеспечения управления : электронное учебное пособие / сост. С.Е. Мишенин ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Кемеровский государственный университет», Институт истории и др. - Кемерово : Кемеровский государственный университет, 2017. - 478 с. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-8353-2149-0 ; - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=481592>
18. Кугушева, Т. В. Документационное обеспечение управления : учебное пособие / Т. В. Кугушева. — Ростов-на-Дону : Феникс, 2023. — 238 с. — ISBN 978-5-222-38586-9. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/318845>
19. Янкович, Ш. А. Делопроизводство в кадровой службе : учебник / Ш. А. Янкович. — Москва : Юнити-Дана, 2017. — 161 с. : схем., табл. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=685463>
20. Каранина, Е. В. Управление рисками: механизмы, инструменты, профессиональные стандарты : учебник : [16+] / Е. В. Каранина. — Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. — 257 с. : ил., табл., схем. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=576521>
21. Лаврова, А. П. Управление рисками : учебное пособие / А. П. Лаврова. — Санкт-Петербург : СПбГАУ, 2022. — 165 с. — ISBN 978-5-600-03281-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/325883>
22. Управление банковскими рисками : учебник / Е. В. Бережная, С. В. Зенченко, М. В. Сероштан, О. В. Бережная. — Москва : Дашков и К, 2020. — 180 с. — ISBN 978-5-394-03808-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/173935>
23. Тихомиров, Н. П. Теория риска : учебник / Н. П. Тихомиров, Т. М. Тихомирова ; Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова. — Москва : Юнити, 2020. — 308 с. : ил., табл., граф. URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=615777>
24. Мельников, В. В. Государственное регулирование экономики : учебно-методическое пособие / В. В. Мельников, С. А. Захаров. — Новосибирск : НГТУ, 2020. — 240 с. — ISBN 978-5-7782-4109-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/152354>
25. Мельников, А.А. Государственное регулирование экономики : учебно-практическое пособие / А.А. Мельников. - Москва : Евразийский открытый институт, 2010. - 165 с. - ISBN 978-5-374-00354-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=90966>

26. Экономика организаций : учебник / О.Н. Глотова, Ю.В. Рыбасова, О.А. Чередниченко и др. - Ставрополь : Агрус, 2015. - 392 с. : табл., схем. - Библиогр.: с. 379-380. - ISBN 978-5-9596-1190-3 ; URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=438689>
27. Галай, А.Г. Экономика и управление предприятием : учебное пособие / А.Г. Галай, В.И. Дудаков ; Министерство транспорта Российской Федерации, Федеральное агентство морского и речного транспорта, Московская государственная академия водного транспорта. - Москва : Альтаир : МГАВТ, 2013. - 179 с. : табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-905637-02-5 ; URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=429739>
28. Виноградов, А. П. Система оценки персонала в организации : практическое пособие / А. П. Виноградов. – Москва : Лаборатория книги, 2011. – 126 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=142245>
29. Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации : учебник / А.Р. Алавердов. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Университет «Синергия», 2017. - 681 с. : ил., табл. - (Университетская серия). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0269-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455415>
30. Черепанов, В. В. Основы государственной службы и кадровой политики : учебник / В. В. Черепанов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 680 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684687>
31. Захарова, Т. И. Государственная служба и кадровая политика : учебное пособие / Т. И. Захарова. – Москва : Евразийский открытый институт, 2011. – 312 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=90960>
32. Булгакова, С.В. Управленческий учет / С.В. Булгакова ; Министерство образования и науки РФ, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Воронежский государственный университет». – Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2015. – 370 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=441585>
33. Васильковская, Н.Б. Управленческий учет / Н.Б. Васильковская ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР). – Томск : ТУСУР, 2015. – 116 с. : схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480923>
34. Михненко, П.А. Теория менеджмента : учебник / П.А. Михненко. - 4-е изд., стер. - Москва : Университет «Синергия», 2018. - 520 с. : ил. - (Серия «Легкий учебник»). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0342-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=490881>

35. Смирнова, С. В. Основы проектной и исследовательской деятельности учащихся : учебное пособие : [16+] / С. В. Смирнова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. – 144 с. : ил., табл., схем. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=619034>
36. Пушина, Н. В. Основы проектной и исследовательской деятельности. Практикум / Н. В. Пушина, Ж. В. Морозова, Г. А. Бандура. — 3-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2023. — 152 с. — ISBN 978-5-507-45654-3. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/277085>
37. Ким, С. А. Маркетинг: учебник / С. А. Ким. — Москва: Дашков и К, 2022. — 260 с. — ISBN 978-5-394-04233-1. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/277337>
38. Цахаев, Р. К. Маркетинг: учебник / Р. К. Цахаев, Т. В. Муртузалиева. — 6-е изд. — Москва: Дашков и К, 2021. — 552 с. — ISBN 978-5-394-04350-5. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/229454>
39. Шевченко, Д. А. Стратегический маркетинг: учебник: [16+] / Д. А. Шевченко. — Москва: Директ-Медиа, 2022. — 352 с.: ил., табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=688902>
40. Котляревская, И. В. Стратегический маркетинг: учебное пособие: в 2 частях / И. В. Котляревская; Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина. — 3-е изд., перераб. и доп. — Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2019. — Часть 1. — 141 с.: схем., табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=697285>
41. Литовченко, В. Б. Современные проблемы менеджмента : учебное пособие / В. Б. Литовченко, В. А. Хайтбаев, И. В. Додорина. — Самара : СамГУПС, 2020. — 89 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/161314>
42. Борзов, В. И. Современные подходы к менеджменту качества : учебное пособие / В. И. Борзов. — Москва : МАИ, 2021. — 57 с. — ISBN 978-5-4316-0791-2. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/298571>
43. Васильев, В. А. Современные системы и методы менеджмента качества : учебное пособие / В. А. Васильев. — Москва : МАИ, 2022. — 91 с. — ISBN 978-5-4316-0955-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/298592>
44. Хомутова, Е. Г. Современные инструменты менеджмента качества : учебное пособие / Е. Г. Хомутова. — Москва : РТУ МИРЭА, 2020. — 181 с. — Текст : электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/167626>

45. Управление проектами: учебник для вузов / В. Н. Островская, Г. В. Воронцова, О. Н. Момотова [и др.]. — 4-е изд., стер. — Санкт-Петербург: Лань, 2022. — 400 с. — ISBN 978-5-8114-9172-8. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/187775>
46. Савон, Д. Ю. Управление проектами: учебник / Д. Ю. Савон, Т. О. Толстых. — Москва: МИСИС, 2022. — 167 с. — ISBN 978-5-907560-14-7. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/263549>
47. Толстых, Т. О. Управление проектами: учебник / Т. О. Толстых, Д. Ю. Савон. — Москва: МИСИС, 2020. — 142 с. — ISBN 978-5-907226-86-9. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/147923>
48. Липунцов, Ю. П. Управление процессами: методы управления предприятием с использованием информационных технологий: учебное пособие: Ю. П. Липунцов. — 2-е изд., эл. — Москва: ДМК Пресс, 2018. — 226 с.: ил., табл. — (ИТ-Экономика). — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=601303>
49. Бугаев, Ю. В. Исследование и моделирование информационных процессов и систем : учебное пособие / Ю. В. Бугаев, Л. А. Коробова, С. Н. Черняева. — Воронеж: ВГУИТ, 2022. — 106 с. — ISBN 978-5-00032-589-6. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/306566>
50. Гуменюк, А. С. Теоретические основы информационных процессов: учебное пособие для вузов / А. С. Гуменюк, Н. Н. Поздниченко. — Санкт-Петербург: Лань, 2021. — 396 с. — ISBN 978-5-8114-8075-3. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/180810>

Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Научная электронная библиотека <http://www.elibrary.ru>
2. ЭБС «Университетская библиотека онлайн» <https://biblioclub.ru/index.php>
3. Административно-управленческий портал <http://www.aup.ru/>
4. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» <https://cyberleninka.ru/>
5. Интернет-проект «Корпоративный менеджмент» <http://www.cfin.ru>
6. Проект «Теория и практика управленческого учета», раздел «Стратегическое управление» https://gaap.ru/articles/section/strategicheskoe_upravlenie/
7. Проект «Бюджет РФ» (мониторинг экономических показателей) <http://budgetrf.ru/>

8. Компьютерные информационно-правовые системы «Консультант» <http://www.consultant.ru>, «Гарант» <http://www.garant.ru>.
9. Официальный интернет-портал правовой информации <http://pravo.gov.ru>
10. Официальный сайт Министерства Просвещения <https://edu.gov.ru>
11. Официальный сайт Министерства экономического развития <https://www.economy.gov.ru/>
12. Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты РФ <http://www.rosmintrud.ru>
13. Сайт Министерства финансов РФ <https://www.minfin.ru/ru/>
14. Сайт Федеральной налоговой службы <https://www.nalog.ru/rn77/>

3.2. Материально-технические условия реализации программы

Наименование специализированных оборудованных аудиторий для проведения занятий	Вид занятий	Наименование оборудования, программного обеспечения
Аудитория в образовательной организации	лекции	Лекционная аудитория, аудитория для групповых и индивидуальных консультаций, оснащенная комплектом мебели для учебного процесса, учебной доской, персональным компьютером, плазменной панелью
Аудитория в образовательной организации	практические занятия	Аудитория для проведения практических и семинарских занятий, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенная комплектом мебели для учебного процесса, учебной доской, персональным компьютером, плазменной панелью
Аудитория в образовательной организации	самостоятельная работа	Аудитория для самостоятельной работы, оснащенная комплектом мебели для учебного процесса, учебной доской, персональными компьютерами с возможностью подключения к сети «Интернет» и

		доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета
--	--	---