УТВЕРЖДАЮ

Руководитель образовательного учреждения

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Пономаренко Юлия Борисовна)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

М.П.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ**

**ПРОГРАММА – ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ**

**«Менеджмент. Управление проектами. Бережливое производство»**

Великий Новгород

2020 г.

**Содержание**

1 Общая характеристика программы

1.1 Общие положения

1.2 Цель освоения

1.3 Планируемые результаты обучения

1.4 Учебно-тематический план

1.5 Календарный учебный график

1.6 Рабочие программы дисциплин (модулей)

1.7 Организационно-педагогические условия

1.8 Формы аттестации

2 Оценочные материалы

**1 Общая характеристика программы**

**1.1 Общие положения**

**1.1.1 Нормативные правовые основания разработки программы**

Нормативные правовые основания для разработки дополнительной профессиональной программы – программы повышения квалификации «Менеджмент. Управление проектами. Бережливое производство» (далее – программа) составляют:

– Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании   
в Российской Федерации»;

– приказ Министерства образования и науки Российской Федерации   
от 1 июля 2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации   
и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» (зарегистрирован в Министерстве юстиции Российской Федерации 20 августа 2013 г., регистрационный № 29444).

Программа разработана на основе профессионального стандарта «Специалист административно-хозяйственной деятельности», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 2 февраля 2018 года N 49н.

Программа разработана с учетом требований следующих нормативных документов:

• ГОСТ ISO 9000-2011 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь;

• ГОСТ Р 56020-2014 Бережливое производство. Основные положения и словарь;

• ГОСТ Р 56404-2015 Бережливое производство. Требования к системам менеджмента;

• ГОСТ Р ИСО 19011-2012 Руководящие указания по аудиту систем менеджмента.

Программа разработана на основе установленных квалификационных требований по должностям, отнесенным к категории должностей руководителей, указанных в Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержденным [Постановлением](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_58053/) Минтруда России от 21 августа 1998 г. N 37, необходимых для исполнения должностных обязанностей, которые устанавливаются в соответствии с федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

**1.1.2 Требования к обучающимся**

а) категория слушателей: управляющие финансово-экономической и административной деятельностью, руководители служб по снабжению, распространению товаров и аналогичным видам деятельности, руководители подразделений (управляющие), закупщики, организаторы конференций и других мероприятий, агенты по операциям с недвижимостью и другой собственностью, офис-менеджеры, административный и иной исполнительный среднетехнический персонал, служащие, занятые учетом, приемом и выдачей товаров на складе, служащие по транспортным перевозкам.

б) требования к уровню профессионального образования:

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

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

**1.1.3 Особенности адаптации образовательной программы для лиц   
с ограниченными возможностями здоровья**

Разработка адаптированной образовательной программы для лиц с ОВЗ и/или инвалидностью или обновление уже существующей образовательной программы определяются индивидуальной программой реабилитации инвалида (при наличии), рекомендациями заключения ПМПК (при наличии)   
и осуществляются по заявлению слушателя (законного представителя).

**1.1.4 Форма обучения:** очно-заочная с применение дистанционных технологий.

**1.1.5 Трудоемкость освоения:** 144 академических часа, включая все виды контактной и самостоятельной работы обучающегося.

**1.1.6 Период освоения:** 48 календарных дней.

**1.1.7 Форма документа, выдаваемого по результатам освоения программы:** лицам, успешно освоившим дополнительную профессиональную программу и прошедшим итоговую аттестацию, выдается удостоверение   
о повышении квалификации установленного образца.

**1.2 Цель освоения**

Целью освоения программы являются совершенствование   
и (или) получение новой(ых) компетенции(ий), необходимой(ых)   
для профессиональной деятельности, и (или) повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации в области профессиональной деятельности.

**1.3 Планируемые результаты обучения**

Таблица 1 – Планируемые результаты обучения

| Код и наименование компетенции | Показатели освоения компетенции | | |
| --- | --- | --- | --- |
| **Знания** | **Умения** | **Практический опыт (при наличии)** |
| УК-2. Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла | З 1.1 основные принципы и инструменты бережливого производства  З 1.2 основные виды потерь принципы выбора наиболее эффективных инструментов бережливого производства | У 1.1 выбирать инструменты бережливого производства для решения поставленных задач  У 1.2 выявлять проблемы и находить методы их решения | В 1.1 навыками применения инструментов бережливого производства  В 1.2 навыками внедрения инструментов бережливого и оценки их эффективности для решения проектных задач |

**1.4 Учебно-тематический план**

Таблица 2 – Учебно-тематический план

| **Наименование разделов (модулей), тем, видов аттестации** | **Трудоемкость, ак. час** | | | | **Формы аттестации** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Итого** | **Виды занятий,  в т.ч.** | | **СР** |
| **Л** | **ПЗ** |
| **Модуль (Раздел) 1 Основы бюджетирования** | **22** | **11** | **4** | **7** |  |
| Тема 1.1 Бюджетирование как инструмент эффективного достижения целей компании | 5 | 2 | 1 | 2 |  |
| Тема 1.2 Методология и технология разработки бюджетов | 5 | 3 | 1 | 1 |  |
| Тема 1.3 Финансовая структура предприятия | 6 | 3 | 1 | 2 |  |
| Тема 1.4 Финансовый план | 6 | 3 | 1 | 2 |  |
| **Промежуточная аттестация** | **2** |  |  | **2** | **тест** |
| **Модуль (Раздел) 2 Основы управления проектами** | **22** | **10** | **7** | **5** |  |
| Тема 2.1 Что такое проект? Инициация и старт проекта | 4 | 2 | 1 | 1 |  |
| Тема 2.2 Разработка и оптимизация расписания проекта | 4 | 2 | 1 | 1 |  |
| Тема 2.3 Управление командой проекта | 5 | 2 | 1 | 2 |  |
| Тема 2.4 Управление рисками проекта | 5 | 2 | 2 | 1 |  |
| Тема 2.5 Контроль проекта | 4 | 2 | 2 |  |  |
| **Промежуточная аттестация** | **2** |  |  | **2** | **тест** |
| **Модуль (Раздел) 3 Кадровый менеджмент** | **22** | **10** | **5** | **7** |  |
| Тема 3.1 Кадровое планирование | 5 | 2 | 1 | 2 |  |
| Тема 3.2 Обучение персонала | 6 | 3 | 2 | 1 |  |
| Тема 3.3 Адаптация персонала | 5 | 2 | 1 | 2 |  |
| Тема 3.4 Организация, оплата и нормирование труда | 6 | 3 | 1 | 2 |  |
| **Промежуточная аттестация** | **2** |  |  | **2** | **тест** |
| **Модуль (Раздел) 4 Управленческая технология Бережливое производство** | **68** | **35** | **14** | **19** |  |
| Тема 4.1 Вводное занятие. | 2 | 1 |  | 1 |  |
| Тема 4.2 Современные технологии управления предприятием. | 4 | 2 | 1 | 1 |  |
| Тема 4.3 Основы концепции Бережливого производства | 9 | 4 | 2 | 3 |  |
| Тема 4.4 Обзор инструментов Бережливого производства. | 7 | 3 | 2 | 2 |  |
| Тема 4.5 Диагностика потока создания ценности. | 7 | 4 | 1 | 2 |  |
| Тема 4.6 Построение карты текущего состояния потока создания ценности. | 16 | 9 | 3 | 4 |  |
| Тема 4.7 Построение карты потока создания ценности будущего состояния. | 16 | 9 | 3 | 4 |  |
| Тема 4.8 Разработка плана улучшений | 7 | 3 | 2 | 2 |  |
| **Промежуточная аттестация** | **2** |  |  | **2** | **тест** |
| **Итоговая аттестация** | **2** |  |  |  | **эссе** |
| **Всего ак. часов** | **144** | **66** | **30** | **46** |  |

**1.5 Календарный учебный график**

Таблица 3 – Календарный учебный график

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование разделов (модулей), тем, видов аттестации | Количество дней / ак. час | | | | | | | | | | |
| Д1 | Д2 | Д3 | Д4 | Д5 | Д6 | Д7 | Д8 | Д9 | Д10 | Итого |
| **Модуль (Раздел) 1 Основы бюджетирования** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **22** |
| Тема 1.1 Бюджетирование как инструмент эффективного достижения целей компании | 3 | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  | 5 |
| Тема 1.2 Методология и технология разработки бюджетов |  |  | 3 | 2 |  |  |  |  |  |  | 5 |
| Тема 1.3 Финансовая структура предприятия |  |  |  |  | 3 | 3 |  |  |  |  | 6 |
| Тема 1.4 Финансовый план |  |  |  |  |  |  | 3 | 3 |  |  | 6 |
| **Промежуточная аттестация** |  |  |  |  |  |  |  |  | **2** |  | **2** |
| **Модуль (Раздел) 2 Основы управления проектами** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **22** |
| Тема 2.1 Что такое проект? Инициация и старт проекта |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 4 | 4 |
| **Наименование разделов (модулей), тем, видов аттестации** | **Количество дней / ак. час** | | | | | | | | | | |
| **Д11** | **Д12** | **Д13** | **Д14** | **Д15** | **Д16** | **Д17** | **Д18** | **Д19** | **Д20** | **Итого** |
| Тема 2.2 Разработка и оптимизация расписания проекта | 2 | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  | 4 |
| Тема 2.3 Управление командой проекта |  |  | 3 | 2 |  |  |  |  |  |  | 5 |
| Тема 2.4 Управление рисками проекта |  |  |  |  | 3 | 2 |  |  |  |  | 5 |
| Тема 2.5 Контроль проекта |  |  |  |  |  |  | 2 | 2 |  |  | 4 |
| **Промежуточная аттестация** |  |  |  |  |  |  |  |  | **2** |  | **2** |
| **Модуль (Раздел) 3 Кадровый менеджмент** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **22** |
| Тема 3.1 Кадровое планирование |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 5 | 5 |
| **Наименование разделов (модулей), тем, видов аттестации** | **Количество дней / ак. час** | | | | | | | | | | |
| **Д21** | **Д22** | **Д23** | **Д24** | **Д25** | **Д26** | **Д27** | **Д28** | **Д29** | **Д30** | **Итого** |
| Тема 3.2 Обучение персонала | 3 | 3 |  |  |  |  |  |  |  |  | 6 |
| Тема 3.3 Адаптация персонала |  |  | 3 | 2 |  |  |  |  |  |  | 5 |
| Тема 3.4 Организация, оплата и нормирование труда |  |  |  |  | 3 | 3 |  |  |  |  | 6 |
| **Промежуточная аттестация** |  |  |  |  |  |  | **2** |  |  |  | **2** |
| **Модуль (Раздел) 4 Управленческая технология Бережливое производство** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **68** |
| Тема 4.1 Вводное занятие. |  |  |  |  |  |  |  | 2 |  |  | 2 |
| Тема 4.2 Современные технологии управления предприятием. |  |  |  |  |  |  |  |  | 2 | 2 | 4 |
| **Наименование разделов (модулей), тем, видов аттестации** | **Количество дней / ак. час** | | | | | | | | | | |
| **Д31** | **Д32** | **Д33** | **Д34** | **Д35** | **Д36** | **Д37** | **Д38** | **Д39** | **Д40** | **Итого** |
| Тема 4.3 Основы концепции Бережливого производства | 5 | 4 |  |  |  |  |  |  |  |  | 9 |
| Тема 4.4 Обзор инструментов Бережливого производства. |  |  | 4 | 3 |  |  |  |  |  |  | 7 |
| Тема 4.5 Диагностика потока создания ценности. |  |  |  |  | 4 | 3 |  |  |  |  | 7 |
| Тема 4.6 Построение карты текущего состояния потока создания ценности |  |  |  |  |  |  | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| **Наименование разделов (модулей), тем, видов аттестации** | **Количество дней / ак. час** | | | | | | | | | | |
| **Д41** | **Д42** | **Д43** | **Д44** | **Д45** | **Д46** | **Д47** | **Д48** | **Д49** | **Д50** | **Итого** |
| Тема 4.7 Построение карты потока создания ценности будущего состояния. | 4 | 4 | 4 | 4 |  |  |  |  |  |  | 16 |
| Тема 4.8 Разработка плана улучшений |  |  |  |  | 4 | 3 |  |  |  |  | 7 |
| **Промежуточная аттестация** |  |  |  |  |  |  | **2** |  |  |  | **2** |
| **Итоговая аттестация** |  |  |  |  |  |  |  | **2** |  |  | **2** |
| **Всего ак. часов** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | **144** |

**1.6 Рабочая программа**

Макет рабочей программы представлен в таблице 4.

Таблица 4

**1 Рабочая программа**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Наименование тем** | **Виды учебных занятий, ак. час** | | **Содержание** |
| **Модуль (Раздел)1. Основы бюджетирования** | | | |
| Тема 1.1 Бюджетирование как инструмент эффективного достижения целей компании | Л | 2 | Цель разработки системы бюджетного управления компанией  Функции системы бюджетного управления  Преимущества и сложности бюджетного управления |
| ПЗ | 1 |
| СР | 2 |
| Тема 1.2 Методология и технология разработки бюджетов | Л | 3 | Форматы бюджета  Основные блоки бюджета и их взаимосвязь Операционный бюджет и его составляющие  Финансовый бюджет и его составляющие  Инвестиционный бюджет |
| ПЗ | 1 |
| СР | 1 |
| Тема 1.3 Финансовая структура предприятия | Л | 3 | Что такое ЦФО?  Распределение зон ответственности  Виды центров ответственности |
| ПЗ | 1 |
| СР | 2 |
| Тема 1.4 Финансовый план | Л | 3 | Этапы бюджетного контроля  Использование бюджетов ЦФО для тактического управления  Контроль выполнения бюджетов |
| ПЗ | 1 |
| СР | 2 |
| **Промежуточная аттестация** | **тест** | **2** |  |
| **Модуль (Раздел)2. Основы управления проектами** | | | |
| Тема 2.1 Что такое проект? Инициация и старт проекта | Л | 2 | Определение проекта  Типы проектов  Рамки проекта: временные, функциональные, стоимостные  Анализ заинтересованных сторон. Учет интересов участников проекта  План проекта. Структура и назначение. Ключевые вехи проекта  Распределение ответственности в проекте. Матрица ответственности |
| ПЗ | 1 |
| СР | 1 |
| Тема 2.2 Разработка и оптимизация расписания проекта | Л | 2 | Сетевое моделирование проекта. Логическая структура работ  Разработка расписания проекта. Оптимизация расписания  Ресурсные конфликты. Способы выравнивания ресурсов  Анализ проекта по методу критического пути  Резервы работ |
| ПЗ | 1 |
| СР | 1 |
| Тема 2.3 Управление командой проекта | Л | 2 | Команда проекта. Руководитель проекта. Другие проектные роли  Формирование команды проекта. Лидерство в проекте  Установочное совещание по проекту |
| ПЗ | 1 |
| СР | 2 |
| Тема 2.4 Управление рисками проекта | Л | 2 | Риски. Неопределенность в проекте  Классификация рисков. Ранжирование рисков  Матрица определения воздействия риска  Матрица вероятность\воздействие  «Карта» рисков  Методы реагирования на риски  Тактика принятия рисков |
| ПЗ | 2 |
| СР | 1 |
| Тема 2.5 Контроль проекта | Л | 2 | Принципы построения системы контроля проекта  Методы и виды контроля  Простой и детальный контроль проекта  Управление изменениями в проекте. Запросы на изменения  Уровни принятия решений  Архив изменений |
| ПЗ | 2 |
| СР |  |
| **Промежуточная аттестация** | **тест** | **2** |  |
| **Модуль (Раздел)3. Кадровый менеджмент** | | | |
| Тема 3.1 Кадровое планирование | Л | 2 | Разработка кадровой политики. Развитие кадров для работы в постоянно изменяющихся условиях. Разработка плана кадровых мероприятий. Определение затрат на реализацию кадровых мероприятий. |
| ПЗ | 1 |
| СР | 2 |
| Тема 3.2 Обучение персонала | Л | 3 | Определение потребности в обучении, исходя из целей организации.  Формирование и модулей обучения. Выбор форм и методов обучения. Расчет финансового бюджета учебных программ. Учебно-методическое, материально-техническое, информационное и кадровое обеспечение учебных программ. |
| ПЗ | 2 |
| СР | 1 |
| Тема 3.3 Адаптация персонала | Л | 2 | Оценка уровня подготовленности работника. Действенная ориентация. Функционирование. Методы и инструменты адаптации персонала. Контроль индивидуальной коммуникации руководителя с сотрудником. Корпоративный PR. |
| ПЗ | 1 |
| СР | 2 |
| Тема 3.4 Организация, оплата и нормирование труда | Л | 3 | Организация труда на предприятии: содержание, принципы и основные факторы  Показатели эффективности труда  Факторы и резервы роста производительности труда  Планирование привлечения персонала  Определение потребности в персонале  Плановые расчёты численности работающих и фонда рабочего времени |
| ПЗ | 1 |
| СР | 2 |
| **Промежуточная аттестация** | **тест** | **2** |  |
| **Модуль (Раздел)4. Управленческая технология Бережливое производство** | | | |
| Тема 4.1 Вводное занятие. | Л | 1 | Базовый урок, описывающий возможности «Бережливого производства» |
| ПЗ |  |
| СР | 1 |
| Тема 4.2 Современные технологии управления предприятием. | Л | 2 | Обзор технологий управления предприятием в ретроспективе. Бережливое производство, как универсальная методология управления предприятием. |
| ПЗ | 1 |
| СР | 1 |
| Тема 4.3 Основы концепции Бережливого производства | Л | 4 | Понятие потерь в компании. Классификация потерь. Ценность с точки зрения потребителя. |
| ПЗ | 2 |
| СР | 3 |
| Тема 4.4 Обзор инструментов Бережливого производства. | Л | 3 | Картирование потока создания ценности. Система вытягивания. Выравнивание потока. Балансировка потока. Стандартизированная работа. Канбан. ТРМ. SMED. 5 почему. Диаграмма причинно-следственных связей «Рыбья кость». 5S. PDCA. Кайдзен. |
| ПЗ | 2 |
| СР | 2 |
| Тема 4.5 Диагностика потока создания ценности. | Л | 4 | Представление об идеальном потоке создания ценности. Обзор методологии картирования. Этапы картирования. Примеры карт. Выбор семейства продукции. Диагностика текущего состояния процесса. Анализ проблем и разработка решений для улучшений. Методы и инструменты сбора данных. |
| ПЗ | 1 |
| СР | 2 |
| Тема 4.6 Построение карты текущего состояния потока создания ценности | Л | 9 | Выбор потока создания ценности. Построение карты текущего состояния на макро-уровне. Анализ карт потока создания ценности. Картирование материальных потоков. Определение величины запасов в потоке. Поиск и анализ потерь. Анализ «узких мест». Определение проблемных участков и расстановка приоритетов. Определение участков потока для дальнейшей детализации. Построение карты потока на микро-уровне. Поиск и анализ потерь. |
| ПЗ | 3 |
| СР | 4 |
| Тема 4.7 Построение карты потока создания ценности будущего состояния. | Л | 9 | Определение приоритетных зон улучшений. Оценка потенциала потока. Принципы преобразования потока создания ценности. Разработка эскизных решений для сокращения потерь. Применение инструментов Бережливого производства по совершенствованию потока. Оценка и отбор решений. Разработка плана внедрения. Подходы к планированию. Разработка плана перехода к будущему состоянию. Закрепление улучшений. |
| ПЗ | 3 |
| СР | 4 |
| Тема 4.8 Разработка плана улучшений | Л | 3 | Основные правила разработки плана улучшений |
| ПЗ | 2 |
| СР | 2 |
| **Промежуточная аттестация** | **тест** | **2** |  |
| **Итоговая аттестация** | **эссе** | **2** |  |

**1.7 Организационно-педагогические условия**

Реализация программы осуществляется в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации в области образования, нормативными правовыми актами, регламентирующими данное направление деятельности.

**1.7.1 Требования к квалификации педагогических кадров**

Реализация программы обеспечивается педагогическими работниками,   
а также лицами, привлекаемыми к реализации программы на иных условиях. Квалификация педагогических работников должна отвечать квалификационным требованиям, указанным в квалификационных справочниках, и (или) профессиональных стандартах (при наличии).

**1.7.2 Требования к материально-техническому обеспечению**

Материально-техническое обеспечение (далее – МТО) необходимо   
для проведения всех видов учебных занятий и аттестации, предусмотренных учебным планом по программе, и соответствует действующим санитарным   
и гигиеническим нормам и правилам.

МТО содержит специальные помещения: учебные аудитории   
для проведения лекций, практических (семинарских) занятий, лабораторных работ, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения   
для самостоятельной работы, итоговой аттестации (в соответствии   
с утвержденным расписанием учебных занятий). Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью, оборудованием, расходными материалами, программным обеспечением, техническими средствами обучения и иными средствами, служащими для представления учебной информации обучающимся.

При реализации программы с использованием дистанционных образовательных технологий и (или) электронного обучения образовательная организация обеспечивает функционирование информационно-образовательной среды, включающей в себя электронные информационные ресурсы, электронные образовательные ресурсы, совокупность информационных технологий, телекоммуникационных технологий, соответствующих технологических средств и обеспечивающую освоение обучающимися образовательных программ полностью или частично независимо от места нахождения обучающихся: каналы связи, компьютерное оборудование, периферийное оборудование, программное обеспечение.

**1.7.3 Требования к информационному и учебно-методическому обеспечению**

Для реализации программы используются учебно-методическая документация, нормативные правовые акты, нормативная техническая документация, иная документация, учебная литература и иные издания, информационные ресурсы.

Таблица 5 – Учебно-методическая документация, нормативные правовые акты, нормативная техническая документация, иная документация, учебная литература и иные издания, информационные ресурсы

|  |
| --- |
| 1. Нормативные правовые акты, иная документация |
| 1.1 ГОСТ ISO 9000-2011 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. |
| 1.2 ГОСТ Р 56020-2014 Бережливое производство. Основные положения и словарь. |
| 1.3 ГОСТ Р 56404-2015 Бережливое производство. Требования к системам менеджмента. |
| 1.4 ГОСТ Р ИСО 19011-2012 Руководящие указания по аудиту систем менеджмента. |
| **2. Основная литература** |
| 2.1 Бочаров, В.В. Коммерческое бюджетирование: учебник. СПб.: Питер, 2013. 368 с. |
| 2.2 Ильин, А.И. Планирование на предприятии: учебное пособие. 8-е изд., испр. и доп. Мн.: Новое знание, 2018. 700 с. |
| 2.3 Самсонов, Н.Ф. Управление финансами. Финансы предприятий: учебник. М.: ИНФРА-М, 2017. 364 с. |
| 2.4 Коваленко, С.П. Управление проектами: Практическое пособие / С.П. Коваленко. - Мн.: Тетралит, 2017. - 192 c. |
| 2.5 Ларсон, Э.У. Управление проектами: Учебник / Э.У. Ларсон, К.Ф. Грей; Пер. с англ. В.В. Дедюхин. - М.: ДиС, 2017. - 784 c. |
| 2.6 Ньютон, Р. Управление проектами от А до Я / Р. Ньютон; Пер. с англ. А. Кириченко. - М.: Альпина Пабл., 2018. - 180 c. |
| 2.7 Полковников, А.В. Управление проектами. Полный курс МВА / А.В. Полковников, М.Ф. Дубовик. - М.: Олимп-Бизнес, 2016. - 552 c. |
| 2.8 Попов, Ю.И. Управление проектами: Учебное пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 208 c. |
| 2.9 Веснин, Владимир Рафаилович Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. Учебник / Веснин Владимир Рафаилович. - М.: Проспект, **2016. - 848** c. |
| 2.10 Горбунова, М. Ю. Кадровый менеджмент и психология управления / М.Ю. Горбунова. - М.: Владос-Пресс, **2016**. - 224 c. |
| 2.11 Евсеев, В. О. Деловые игры по формированию экономических компетенций (+ CD-ROM) / В.О. Евсеев. - М.: Вузовский учебник, Инфра-М, **2016.** - 256 c. |
| **3. Дополнительная литература** |
| 3.1 Егоршин, А. П. Мотивация трудовой деятельности / А.П. Егоршин. - М.: ИНФРА-М, **2017.** - 384 c. |
| 3.2 Монден Я. Система менеджемента Тойоты / Пер. с англ. М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2007. –216 с. |
| 3.3 Д. Вумек, Д Джонс. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добить процветания вашей компании, издательство. / Альпина Бизнес Букс,2008 г. |
| 3.4 Д. Лайкер и Д. Майер. Практика Дао Toyota. Руководство по внедрению принципов менеджмента Toyota. / Альпина Паблишерз,2009 г. |
| 3.5 М. Вэйдер. Инструменты бережливого производства. Мини-руководство по внедрению методик бережливого производства. / Альпина Паблишерз,2009 г. |
| **4. Интернет-ресурсы** |
| 4.1 Ладыгин В.В. Бюджетирование и контроль на предприятии. — М.: ЛЕНАНД, 2020. — 530 с. // [Электронный ресурс] URL: <http://urss.ru/253247> |

**1.7.4 Общие требования к организации учебного процесса**

Общие требования к организации учебного процесса определяются локальными нормативными актами Организации.

**1.8 Формы аттестации**

Оценка качества освоения программы осуществляется в форме текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации (при наличии - в соответствии с учебно-тематическим планом и рабочей программой) и итоговой аттестации обучающихся.

**1.8.1 Текущий контроль успеваемости**

В соответствии с учебно-тематическим планом и рабочей программой.

**1.8.2 Промежуточная аттестация**

В соответствии с учебно-тематическим планом и рабочей программой**.**

**1.8.3 Итоговая аттестация**

Освоение программы завершается итоговой аттестацией. Итоговая аттестация проводится на основе принципов объективности и независимости оценки качества подготовки обучающихся. Итоговая аттестация является обязательной для обучающихся.

Итоговая аттестация проводится в форме эссе.

К итоговой аттестации допускаются обучающиеся, не имеющие академической задолженности и в полном объеме выполнившие учебно-тематический план программы. Порядок прохождения итоговой аттестации определяется локальными нормативными актами Организации.

**2 Оценочные материалы**

Оценочные материалы обеспечивают проверку достижения планируемых результатов обучения по программе и используются в процедуре текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации и итоговой аттестации.

**2.1. Текущий контроль**

Освоение программы, в том числе отдельной ее части (модуля), может сопровождаться текущим контролем знаний, проводимой в формах, в соответствии с учебным планом и рабочей программой.

Текущий контроль осуществляется преподавателем в ходе повседневной учебной работы и проводится, как правило, в форме опроса в пределах обычных организационных форм учебных занятий.

**2.2. Промежуточная аттестация**

Освоение программы, в том числе отдельной ее части (модуля), может сопровождаться промежуточной аттестацией, проводимой в формах, в соответствии с учебным планом и рабочей программой.

Промежуточная аттестация проводится в форме тестов.

Критерии оценивания промежуточной аттестационной работы:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Оценка | Процент (%) правильных ответов на вопросы | Зачтено/не зачтено |
| Отлично | 90-100% | Зачтено |
| Хорошо | 75-89% | Зачтено |
| Удовлетворительно | 60-74% | Зачтено |
| Неудовлетворительно | Менее 60% | Не зачтено |

**2.3. Итоговая аттестация**

Освоение программы завершается итоговой аттестацией.

Итоговая аттестация проходит в форме написания эссе.

Эссе - это авторское произведение (связный текст), отражающий позицию автора по какому-либо актуальному вопросу (проблеме).

Цель эссе - высказать свою точку зрения и сформировать непротиворечивую систему аргументов, обосновывающих предпочтительность позиции, выбранной автором данного текста.

Эссе включает в себя следующие элементы:

1. Введение. В нем формулируется тема, обосновывается ее актуальность, раскрывается расхождение мнений, обосновывается структура рассмотрения темы, осуществляете переход к основному суждению.

2. Основная часть. Включает в себя: - формулировку суждений и аргументов, которые выдвигает автор, обычно, два-три аргумента; - доказательства, факты и примеры в поддержку авторской позиции; - анализ контр-аргументов и противоположных суждений, при этом необходимо показать их слабые стороны.

3. Заключение. Повторяется основное суждение, резюмируются аргументы в защиту основного суждения, дается общее заключение о полезности данного утверждения.

Оформление материалов эссе.

Объем эссе– до 2-3 страниц машинописного текста в редакторе Word. Шрифт: Times New Roman, кегль - 14, интервал – 1,5. Все поля по 20 мм. Вверху слева указывается фамилия, имя, отчество автора эссе. Далее название эссе жирным шрифтом. Затем располагается текст.

Итоговая аттестация оценивается по системе зачет/незачет.

**Критерии оценивания:**

При оценивании материалов необходимо учитывать следующие элементы: 1. Представление собственной точки зрения (позиции, отношения) при раскрытии проблемы;

2. Раскрытие проблемы на теоретическом уровне (в связях и с обоснованиями) или на бытовом уровне, с корректным использованием или без использования научных понятий в контексте ответа на вопрос эссе;

3. Аргументация своей позиции с опорой на факты социально-экономической действительности или собственный опыт.

При удовлетворительной оценке преподавателем всех трех элементов эссе считается зачтенным.