

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВСЕРОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ
МИНИСТЕРСТВА ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Факультет международного бизнеса




«Утверждаю»
Проректор по учебной работе
Е.В. Идрисова

_____ 2023г.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации**

«Стратегическое управление: подходы и инструменты для повышения
производительности»

Согласовано:
декан ФМБ


_____ А.А. Никитенко
« » _____ 2023г.

Москва 2023

Разработчик(и) программы:

к.п.н. Виттенбек Наталья Владимировна, доцент кафедры менеджмента и маркетинга ВАВТ

к.э.н. Комаровна Анна Викторовна, доцент кафедры менеджмента и маркетинга ВАВТ

1. Общая характеристика программы

1.1. Цель реализации

Целью реализации программы является формирование компетенций в области стратегического управления и всестороннего анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия с целью принятия управленческих решений для повышения производительности и конкурентоспособности.

Нормативная правовая база

- Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- Приказ Минобрнауки России от 1.07.2013 №499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;
- Приказ Минобрнауки России от 23.08.2017 № 816 «Об утверждении порядка применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ»;
- Образовательный стандарт высшего образования ВАВТ Минэкономразвития России. Уровень высшего образования «бакалавриат». Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (утв. Решение Ученого совета ВАВТ, протокол №11 от 18.06.2021);
- Образовательный стандарт ВАВТ Минэкономразвития России по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент. Уровень магистратуры. Утвержден Решением Ученого совета ВАВТ 18.06.2021
- Приказ Министерства юстиции Российской Федерации от 8 мая 2018 года N 51030 "Об утверждении профессионального стандарта "Специалист по процессному управлению"
- Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов (утв. Минобрнауки России 22.01.2015 № ДЛ-1/05вн);
- Методические рекомендации по использованию электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации дополнительных профессиональных образовательных программ Министерства образования и науки Российской Федерации от 10.04.2014 № 06-381.

1.2. Категория слушателей

- лица, имеющие оконченное среднее профессиональное или высшее образование (подтверждается дипломом о среднем профессиональном/высшем образовании);
- лица, получающие среднее профессиональное или высшее образование (подтверждается справкой из колледжа/вуза).

1.3. Формы обучения и общая трудоемкость программы

Общая трудоемкость программы составляет: 72 академических часа, из них контактная работа (аудиторная) – 30 академических часов, обучение с использованием ЭО, ДОТ - 8 академических часов, самостоятельная работа - 34 академических часа, из них итоговая аттестация - 2 академических часа.

Программа состоит из лекционных занятий и практико-ориентированных семинаров, тренингов, кейс-стади и пр., которые направлены на формирование навыков управления производством и логистикой

1.4. Период обучения и режим занятий

Срок обучения составляет 1 месяц.

1.5. Документ о квалификации

При успешном освоении программы выдается Удостоверение о повышении квалификации установленного образца Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития Российской Федерации» (ВАВТ Минэкономразвития России).

1.6. Планируемые результаты обучения

Программа направлена на освоение (совершенствование) следующих профессиональных и общепрофессиональных компетенций:

Виды деятельности и	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК и ПК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1 - Организационно-управленческая деятельность	ПК - 2 Способен участвовать в разработке реализации стратегических тактических управленческих решений во внешнеэкономической деятельности организации и оценивать их экономическую эффективность	назначения стратегии; видов стратегии; принципов построения стратегии; принципов и инструментов описания текущей ситуации; инструментов управления групповой работой для разработки стратегии; влияния ССП на повышение производительности труда; понимание концепции ССП и	осуществлять построение модели целевого состояния бизнеса с использованием базовых инструментов создания стратегии; анализировать возможности интеграции и промкооперации.	трансформации компании в организацию, ориентированную на стратегию; внедрения ССП; интеграции ССП в систему управления компании.

		возможностей этого инструмента.		
ВД 2 - Деятельность по анализу, регламентации, проектированию, оптимизации, автоматизации, внедрению и контролю процессов и административных регламентов организаций	ПСК-3 - Руководство программами трансформации процессной архитектуры организации.	<p>принципов и инструментов описания целевого состояния;</p> <p>принципов и инструментов достижения целевого состояния;</p> <p>принципов и инструментов операционного управления бизнесом;</p> <p>и</p> <p>принципов инструментов проектного управления.</p>	<p>осуществлять построение бизнес-модели «как есть»;</p> <p>генерировать и обосновывать идеи для нового бизнеса;</p> <p>осуществлять построение плана достижения целевого состояния бизнеса;</p> <p>анализировать цепочку создания ценности;</p> <p>анализировать маржинальность портфеля продукции.</p>	<p>операционного управления бизнесом;</p> <p>проектного управления.</p>
Общие (общекультурные) / универсальные компетенции (ОК/УК) и (или) общепрофессиональные компетенции (ОПК)				
Код и наименование компетенции				
УК-3М - Способность организовывать и руководить работой команды, выработывая командную стратегию для достижения поставленной цели		<p>принципов и инструментов описания целевого состояния;</p> <p>принципов и инструментов достижения целевого состояния;</p> <p>принципов и инструментов операционного управления бизнесом;</p> <p>и</p> <p>принципов инструментов проектного управления.</p>	<p>осуществлять построение бизнес-модели «как есть»;</p> <p>генерировать и обосновывать идеи для нового бизнеса;</p> <p>осуществлять построение плана достижения целевого состояния бизнеса;</p> <p>анализировать цепочку создания ценности;</p> <p>анализировать маржинальность портфеля продукции.</p>	<p>операционного управления бизнесом;</p> <p>проектного управления.</p>

2. Содержание программы

2.1. Календарный учебный график

Календарный учебный график заполняется с помощью условных обозначений:

УЗ – учебные занятия;

ТКУ – текущий контроль успеваемости
СР – самостоятельная работа;
ПА – промежуточная аттестация;
ИА – итоговая аттестация.

Период обучения
1 месяц
<i>УЗ, СР, ИА</i>

2.2. Учебный план

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Количество часов (час.)							Формируемые компетенции	
		Трудоем кость час.	Контактная работа			ЭО, ДОТ				СР
			Всего	Л	ПЗ	Всего	Л	ПЗ		
1	Стратегический менеджмент: построение стратегии предприятия и инструменты ее реализации.	26	10	2	8	6	4	2	10	ПК – 2, УК – 3М
2	Сбалансированная система показателей (BSC, ССП)	22	10	4	6	2	2	0	10	ПСК - 3
3	Процессный подход к управлению	22	10	4	6	0	0	0	12	ПСК – 3, УК – 3М
4	Итоговая аттестация	2	0	0	0	0	0	0	2	Тест
Итого:		72	30	10	20	8	6	2	34	

2.3. Рабочие программы дисциплин

2.3.1. Структура и содержание программ

Тема (раздел)	Содержание темы (раздела)
<p>Стратегический менеджмент: построение стратегии предприятия и инструменты ее реализации.</p>	<p>Виды стратегий. Примеры стратегий. Жизненный цикл компании. Ситуация «как есть»/Целевое состояние/ Способы достижения целевого состояния. Инструменты. Аудит деятельности Технический анализ данных учетной системы компании Анализ рынка Бизнес-модель "как есть". Проработка бизнес-идеи. CustDev. Стратегическая карта факторов. Ценностное предложение и «эффекты» потребителей (модель интересов). Цепочка создания ценности. Бизнес-модели и бизнес-логика. Бизнес-модель Остервальдера. Финансово-экономическая модель SWOT-анализ Дорожная карта. Скользящее планирование. Стратегическое управление ресурсами. Выбор стратегии: какой путь подходит для развития бизнеса</p> <p>Создание алгоритма аудита деятельности для собственной компании. Упражнение «Клиенты»/ «Продукты». Стратегическая карта факторов. Цепочка создания ценности. Бизнес-модель Остервальдера. SWOT-анализ Командная презентация.</p>
<p>Сбалансированная система показателей (BSC, ССП)</p>	<p>Концепция «организации, ориентированной на стратегию». Внедрение ССП – построение стратегической карты. Стратегические темы. Финансовые цели, правила формирования. Цели по клиентам, правила формирования. Цели по внутренним процессам, правила формирования. Цели по персоналу, правила формирования. Виды показателей для измерения стратегических целей. Правила формирования показателей. Декомпозиция целей и показателей на структурные подразделения, правила и примеры. Рекомендации Роберта Каплана по ведению проекта по ССП. Основные ошибки проекта и как их избежать. Связь ССП с системой управленческого учета и бюджетирования и с системой мотивации. Барьеры на пути реализации стратегии. Почему ориентация только на финансовые КПЭ не приводит к успеху. Групповая дискуссия: в какой перспективе находится цель по повышению производительности труда. Групповая дискуссия: стратегическая карта vs. дерево целей. Сквозной кейс: разработка целей в перспективе Финансы. Разработка целей в перспективе Клиенты и внешнее окружение. Разработка целей в перспективе Внутренние бизнес-процессы. Разработка целей в перспективе Обучение и рост. Построение стратегической карты. Формирование таблиц показателей по разработанной стратегической карте. Декомпозиция целей и показателей на структурные подразделения. Как заставить жить разработанную ССП. Как с помощью внедрения ССП повысить производительность труда.</p>

Процессный подход к управлению	<p>Операционное управление бизнесом. Проектное управление. Операционное управление бизнесом. Гиперкуб управления. Цели. Бизнес-процессы. КПЭ. Функциональная матрица/ оргсхема/ штатная расстановка. Системы мотивации и стимулирования. Цикл операционного управления: прогнозирование, планирование, постановка задач и контроль.</p> <p>Особенности процессного подхода в проектах.</p> <p>Технология «проблематизация». Целеполагание по SMART.</p> <p>Команда проекта (роли, функциональные области, ответственность).</p> <p>Организация работы команды проекта.</p> <p>Модель интересов стейкхолдеров.</p> <p>Документарное обеспечение проекта.</p> <p>Упражнение «Цели. Бизнес-процессы. КПЭ. Функциональная матрица/ оргсхема/ штатная расстановка. Системы мотивации и стимулирования».</p> <p>Практическое задание: прогнозирование, планирование. Выделение корневых проблем. Определение границ проекта.</p> <p>Классические методы управления проектами: Диаграмма Ганта. Критический путь. Точки принятия решения.</p> <p>Agile-методы управления проектами.</p>
--------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2.3.2. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей

Самостоятельная работа слушателей предполагает:

- Изучение литературы по темам курса;
- Изучение кейсов от экспертов;
- Изучение лучших практик, размещенных на сайте

Вопросы для самоконтроля

1. В чем состоит современная парадигма управления?
2. Как называется способ стратегического анализа рынка, в ходе которого факторы внешней среды структурируются по функциональному признаку (экономические, политические и т. п.)?
3. С чего начинается разработка стратегии?
4. Что необходимо делать после определения стратегических задач в ходе реализации стратегии?
5. Определяя перспективы своего развития, компания наметила выход на новые рынки со своими традиционными продуктами. Какая стратегия использована в данном случае?
6. На каком этапе развития компания может разрабатывать стратегию?
7. В каких областях управления стратегические задачи находят отражение?
8. В какой из целей фирмы в качестве основного показателя используется прибыль?

3. Организационно-педагогическое обеспечение

3.1. Кадровое обеспечение

Сведения о профессорско-преподавательском составе и ведущих специалистах

Ф.И.О. преподавателя/ ведущего специалиста	Наименование образовательной организации, которую окончил, направление подготовки (специальность), присвоенная квалификация	Основное/дополнительное ¹ место работы, должность, ученая степень, ученое (почетное) звание, дополнительные квалификации	Стаж работы в области профессиональной деятельности/по дополнительной квалификации	Стаж научно-педагогической работы	
				Всего	В том числе по преподаваемой дисциплине (модулю)
Гурьянова Анна Сергеевна	Московский Государственный Институт (Университет) Международных Отношений (МГИМО МИД РФ), Бухгалтерский учет и аудит	Дополнительное место работы, ИП Гурьянова Анна Сергеевна (ОГРНИП 314774616001139)	15 л.	7 л.	7 л.
Милосердов Павел Владимирович	Московский автомобильно-дорожный государственный технический университет	Основное место работы Британская высшая школа дизайна, преподаватель курса «Управление продажами и дистрибьюцией» курса «Маркетинг и бренд-менеджмент»	12 л.	8 л.	8 л.

3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение

Основная литература

1. Антонов, Г. Д. Стратегическое управление организацией: учебное пособие / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 239 с. — (Высшее образование:

¹Основное место работы - штатный, внутренний совместитель;
Дополнительное место работы - внешний совместитель, почасовая оплата труда.

- Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/2861. - ISBN 978-5-16-006204-4. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1057763> (дата обращения: 13.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
2. Балыбердин, В. А. Прикладные методы оценки и выбора решений в стратегических задачах инновационного менеджмента: монография / В. А. Балыбердин, А. М. Белевцев, Г. П. Бендерский. - 3-е изд., стер. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 240 с. - ISBN 978-5-394-03756-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1091550> (дата обращения: 13.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
 3. МакЛейни Эдди, Этрилл Питер. Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов. — М.: Альпина Паблишер, 2020. — 648 с. ISBN: 978-5-9614-6939-4, 978-5-9614-6089-6, 978-5-9614-5547-2, 978-0-273-71694-5 <https://vavt.alpinadigital.ru/book/8204> – Режим доступа: по подписке.
 4. Антилл Ник, Ли Кеннет. Оценка компаний. Анализ и прогнозирование с использованием отчетности по МСФО. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — 442 с. ISBN 978-5-9614-4411-7, 978-5-9614-6296-8 <https://vavt.alpinadigital.ru/book/9090> – Режим доступа: по подписке.
 5. Панова А. К. Планирование и эффективная организация продаж. Практическое пособие. 3-е изд., стер. – М.: Дашков и К, 2020 – 190 с. ISBN 978-5-394-03500-5.
 6. Дубовик Сергей. Закупки на 100%. Инструменты снижения цен и получения лучших условий у сложных поставщиков. – СПб.: Питер, 2018. – 384 с. ISBN 978-5-4461-1016-2.
 7. Горбашко Е. А. Управление конкурентоспособностью. – М.: Юрайт, 2020. – 448 с. ISBN 978-5-534-03257-4.
 8. Салим Исмаил, Майкл Мэлоун, Юри ван Геест. Взрывной рост. Почему экспоненциальные организации в десятки раз продуктивнее вашей (и что с этим делать). — М.: Альпина Паблишер, 2020. — 389 с. ISBN 978-5-9614-2952-7. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/11463> – Режим доступа: по подписке.
 9. Стратегическое управление: учебник для магистров / под ред. докт. экон. наук, проф. И. К. Ларионова. - 3-е изд. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 234 с. - ISBN 978-5-394-03171-7. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1091824> (дата обращения: 13.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
 10. Лэмпел Джозеф, Минцберг Генри. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — 442 с. ISBN 978-5-9614-2820-9. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/421> – Режим доступа: по подписке.
 11. Harvard Business Review: 10-лучших статей. Стратегия. — М.: Альпина Паблишер, 2020. — 288 с. ISBN: 978-5-9614-7115-1, 978-5-9614-6003-2, 978-5-9614-5861-9, 978-1-4221-5798-5, 978-5-9614-5626-4.
 12. Томпсон Артур А; Питерс Маргарет; Гэмбл Джон; Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. — Издательство Вильямс, 2020. — 800 с. ISBN 978-5-907203-29-7
 13. Экономическая теория. Макроэкономика-1, 2. Мегаэкономика. Экономика трансформаций: учебник / под общ. ред. заслуженного деятеля науки РФ, проф., д. э. н. Г. П. Журавлевой. - 4-е изд., стер. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 920 с. - ISBN 978-5-394-03333-9. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1093464> (дата обращения: 13.12.2020). – Режим доступа: по подписке.

Дополнительная литература

1. Беквит Г. Продавая незримое: Руководство по современному маркетингу услуг / Гарри Беквит; Пер. с англ. — 4-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 220 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/8926> – Режим доступа: по подписке.
2. Блэнд Д. Тестирование бизнес-идей / Дэвид Блэнд, Алекс Остервальдер; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2020. — 354 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/21515> – Режим доступа: по подписке.

3. Голдратт Э. Цель: процесс непрерывного совершенствования / Элияху Голдратт, Джефф Кокс. М.: Альпина Паблишер, 2016. — 416 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/1299> – Режим доступа: по подписке.
4. Голдратт Э. Цель-2. Дело не в везении / Элияху Голдратт. – Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2018. — 230 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/15236> – Режим доступа: по подписке.
5. Голдратт, Э., Голдратт-Ашлаг Э. Выбор: Правила Голдратта / Э. Голдратт, Э. Голдратт-Ашлаг; пер. с англ. Д. Баймухаметова. — 208 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/1297> – Режим доступа: по подписке.
6. Друкер, П. Классические работы по менеджменту: Учебное пособие / Друкер П., Григорян И., Медведь О., - 2-е изд. - Москва: Альпина Бизнес Букс, Сколково, 2016. - 220 с. (Сколково) ISBN 978-5-9614-5345-4. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/913971> (дата обращения: 13.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
7. Лайкер Д. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Джеффри Лайкер; Пер. с англ. — М.: Издат. группа «Точка», 2017. — 400 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/195>
8. Минцберг Г. Менеджмент: Природа и структура организаций / Генри Минцберг; Пер. с англ. — М.: Альпина ПРО, 2021. — 626 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/22761> – Режим доступа: по подписке.
9. Остервальдер А. Непобедимая компания: Как непрерывно обновлять бизнес-модель вашей организации, вдохновляясь опытом лучших / Алекс Остервальдер, Ив Пинье, Фред Этьембль, Алан Смит; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2021. — 386 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/22455> – Режим доступа: по подписке.
10. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / Александр Остервальдер, Ив Пинье; Пер. с англ. — 8-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2017. - 288 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/351> – Режим доступа: по подписке.
11. Остервальдер А. Разработка ценностных предложений: Как создавать товары и услуги, которые захотят купить потребители. Ваш первый шаг... / Александр Остервальдер, Ив Пинье, Грег Бернарда, Алан Смит; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2017. — 312 с (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»). <https://vavt.alpinadigital.ru/book/5948>
12. Федурко Е. Критическая цепь / Пер. с англ. Е. Федурко. — 271 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/1286> – Режим доступа: по подписке.
13. Эккерсон У. Панели индикаторов как инструмент управления: ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов / Уэйн У. Эккерсон; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 396 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/340> – Режим доступа: по подписке.

Интернет-ресурсы

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

3.3. Материально-техническое и программное обеспечение программы

Программа реализуется с использованием системы дистанционного обучения Академии и пакета приложений Microsoft Office. Педагогические работники и слушатели должны иметь устойчивый доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

Академия располагает материально-технической базой, соответствующей действующим санитарно-техническим нормам и обеспечивающей проведение всех видов теоретической и практической подготовки, предусмотренных рабочей программой дисциплины. Дисциплина обеспечена электронным курсом лекций (электронное учебное пособие, видеолекции, система взаимодействия с преподавателем, система контроля знаний). Видеоконференцсвязь реализуется на платформе Microsoft Teams. Слушатели Академии обеспечиваются доступом к следующим ресурсам:

<p>Электронная библиотека ZNANIUM.COM</p> <p>Содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки формируется с учетом всех изменений образовательных стандартов и включает учебники, учебные пособия, УМК, монографии, авторефераты, диссертации, энциклопедии, словари и справочники, законодательно-нормативные документы, специальные периодические издания и издания, выпускаемые издательствами вузов. В настоящее время ЭБС ZNANIUM.COM соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) нового поколения. ЭБС ZNANIUM.COM является самостоятельной разработкой Научно-издательского центра ИНФРА-М.</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны).</p> <p>Для доступа с других точек реализован бесшовный переход в ЭБС из ЛК ВАВТ. Также есть возможность пройти самостоятельную регистрацию на сайте www.znanium.com из любой сети.</p> <p>Инструкция по регистрации размещена в ЛК ВАВТ. В таком случае в течение 1-2 рабочих дней администратор выдает ключ доступа студенту.</p>
<p>Электронная библиотечная система издательства «Юрайт».</p> <p>Делает доступными лучшие учебники ведущих научных школ страны в удобном формате. В будущем такие учебники будут дополнены методическими и дополнительными материалами от авторов, другой информацией в помощь преподавателям и учащимся. Новинки в электронную библиотеку попадают быстрее, чем появляются в печати. Некоторые учебные пособия будут представлены только</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны).</p> <p>Для доступа с других точек реализован бесшовный переход в ЭБС из ЛК ВАВТ. Также есть возможность пройти самостоятельную регистрацию на сайте www.ura.it.ru из любой сети. Инструкция по регистрации размещена в ЛК ВАВТ. В таком случае в течение 1-2 рабочих дней</p>

в электронном виде, особенно по редким дисциплинам.	администратор подтверждает статус пользователя.
<p>Электронно-библиотечная система «Перспект». Юридрическая коллекция</p> <p>Содержит современные и актуальные издания по юридрическим дисциплинам, подготовленные ведущими специалистами и авторами страны. Фонд ЭБС формируется в соответствии с образовательными стандартами. Включает в себя книги издательства «Перспект».</p>	Для преподавателей и студентов Академии реализован доступ из любой сети с использованием единых логина и пароля, размещенных в ЛК ВАВТ. После входа с использованием таких логина и пароля возможна регистрация личного аккаунта.
<p>Электронно-библиотечная система BOOK.ru</p> <p>Предоставляет доступ к электронным версиям учебников, учебных и научных пособий, монографий по различным областям знаний, в т.ч. по праву, экономике, менеджменту, языкознанию. В коллекцию Академии входит около 15 000 изданий из 18 издательств-партнеров, среди которых КноРус, Русайнс, Юстицинформ, Юстиция и др.</p>	Для преподавателей и студентов Академии реализован доступ путем индивидуальной регистрации с использованием кода доступа учебного заведения. Код доступа УЗ размещен в инструкции к ЭБС в ЛК ВАВТ.
<p>База журналов East View</p> <p>Предоставляется доступ к текущим выпускам и архиву российских журналов:</p> <ul style="list-style-type: none"> - по вопросам экономики и финансов; - по юриспруденции; - по общественным и гуманитарным наукам. <p>По заявкам кафедр ВАВТ оформлена подписка на индивидуальные издания, соответствующие по тематике профилям подготовки Академии.</p> <p>Всего в подписке Академии находится более 200 журналов.</p>	Для преподавателей и студентов Академии доступ к данной базе журналов реализован из любой сети с использованием единых логина и пароля, размещенных в ЛК ВАВТ.
<p>Электронная библиотека Grebennikov</p> <p>Проект Издательского дома «Гребенников», специализирующегося на выпуске журналов, книг и других информационных продуктов, посвященных теме управления бизнесом, включая такие разделы, как «Менеджмент», «Финансы», «Маркетинг», «Персонал». В электронной библиотеке доступны журналы, альманахи, книги, видеоматериалы.</p>	Для преподавателей и студентов Академии доступ к данной базе журналов реализован из любой сети с использованием единых логина и пароля, размещенных в ЛК ВАВТ.
<p>Журнал Harvard Business Review</p> <p>Для преподавателей и студентов Академии</p>	Для преподавателей и студентов Академии доступ к данной базе журналов реализован из любой сети с использованием единых

<p>доступен архив и текущие выпуски журнала Harvard Business Review. Россия.</p>	<p>логина и пароля, размещенных в ЛК ВАВТ.</p>
<p>Springer</p> <p>Международное научное издательство Springer Nature существует с 1842 года и является крупнейшим в мире научным издательством (издательской группы Nature (Nature and Scientific American), принадлежащей Palgrave Macmillan, а также Springer Science+Business Media.</p> <p>Преподавателям и студентам Академии доступны коллекция журналов базы данных Springer Nature (выпуски 2021 г. и архив выпусков 1946-1996 гг.) и база данных 2020 eBook Collections (электронные книги (монографии) издательства Springer Nature, опубликованные в 2020 г.). Доступ к Springer существует в рамках централизованной подписки КИАС РФФИ.</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ к данной базе журналов реализован из любой сети. Для получения доступа необходимо обратиться с заявкой к специалисту по работе с ЭБС. После получения заявки пользователю высылается ссылка для прохождения регистрации в Springer.</p>
<p>Science Direct</p> <p>Полнотекстовая база данных ScienceDirect – ведущая информационная платформа Elsevier. Эта база данных предоставляет доступ к более 14 млн. публикаций из научных журналов и книг издательства Elsevier.</p>	<p>Для преподавателей и студентов доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется без авторизации (логин и пароль не нужны). Удаленный доступ предоставляется пользователям, зарегистрировавшимся, используя служебную почту ВАВТ (домен @vavt.ru). Регистрацию в таком случае можно проходить из любой сети.</p>
<p>Scopus – библиографическая и реферативная база данных и инструмент для отслеживания цитируемости статей, опубликованных в научных изданиях. Индексирует 18 000 названий научных изданий по техническим, медицинским и гуманитарным наукам 5000 издателей. База данных индексирует научные журналы, материалы конференций и сериальные книжные издания. Разработчиком и владельцем Scopus является издательская корпорация Elsevier.</p>	<p>Для преподавателей и студентов доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется без авторизации (логин и пароль не нужны). Удаленный доступ предоставляется пользователям, зарегистрировавшимся, используя служебную почту ВАВТ (домен @vavt.ru). Регистрацию в таком случае можно проходить из любой сети.</p>
<p>База данных УИС «Россия»</p> <p>Это база данных аналитических публикаций и статистических данных по экономике, управлению и социальной сфере. Сюда входит комплекс баз данных «Регионы России», «Регионы России: оперативная статистика», «Дети России», «Россия: муниципалитеты», «Финансовая</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ осуществляется по предварительной регистрации. Регистрация индивидуальных пользователей осуществляется следующим образом:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Преподавателем/сотрудником/студентом, желающим получить доступ, заполняется специальная форма заявки, размещенная в ЛК ВАВТ.

<p>статистика». Данные предоставляются рядом исследовательских центров и государственных органов (ЦБ, Счетная палата, Росстат и др.) Функциональность баз данных разработана с учетом содержания учебных программ по курсам «Статистика», «Эконометрика», «Государственное управление», «Информатика» - реализованы аналитические функции: критериальный отбор, расчет вторичных переменных вариационных рядов и рядов динамики, построение прогнозов, расчет показателей корреляции, расчет стоимостных показателей в ценах базисного года, выявление сезонных колебаний в рядах с ежемесячными и квартальными данными, построение отчетов.</p>	<p>2. Форма заявки направляется Администратору УИС РОССИЯ на электронную почту webmaster@mail.cir.ru 3. В ответ Администратор УИС РОССИЯ высылает индивидуальный пароль. Регистрация в качестве индивидуального пользователя позволяет работать с УИС РОССИЯ с любого ip-адреса.</p>
<p>Polpred.com Обзор СМИ.</p> <p>Полнотекстовые деловые публикации информагентств и прессы по отраслям. Архив важных публикаций собирается вручную. База данных с рубрикаторм: 53 отрасли / 600 источников / 9 федеральных округов РФ / 235 стран и территорий / главные материалы / статьи и интервью 8000 первых лиц. Ежедневно тысяча новостей, полный текст на русском языке. Миллионы сюжетов информагентств и деловой прессы за 15 лет. Интернет-сервисы по отраслям и странам. Polpred.com открыт со всех компьютеров библиотеки и внутренней сети. Ссылка "Доступ из дома" в "шапке" polpred.com видна с ip-адресов библиотеки.</p>	<p>Для преподавателей и студентов Академии доступ с компьютеров на территории ВАВТ и своих мобильных устройств, подключенных к академическому Wi-Fi, осуществляется <u>без авторизации</u> (логин и пароль не нужны). Для доступа с других точек необходимо самостоятельно пройти регистрацию на сайте www.polpred.com, воспользовавшись компьютером на территории Академии или своим мобильным устройством, подключенным к академическому Wi-Fi.</p>

4. Программа результатов освоения программы

4.1. Формы и объем итоговой аттестации

Итоговая аттестация проводится в форме зачета.

Для проведения зачета преподавателем разрабатывается итоговый тест, который включает в себя 10 вопросов с вариантами ответов. Слушателю необходимо выбрать правильный ответ из предложенных вариантов. Оценка качества освоения программы повышения квалификации основывается на успешном прохождении теста.

4.2. Оценочные материалы

Итоговый тест

1. В чем состоит современная парадигма управления?
 - А. Сначала сохранение, потом развитие;
 - Б. Развитие на основе ресурсов;
 - В. Сохранение на основе плана;
 - Г. Сохранение посредством развития.

2. Что такое «стратегические окна»?
- А. Разработка стратегических позиций;
 - Б. «Открытие рынка» в результате резких изменений на нем;
 - В. «Закрытие рынка» лидирующими компаниями;
 - Г. «Открытие рынка» ввиду снижения уровня его монополизации
3. Как называется способ стратегического анализа рынка, в ходе которого факторы внешней среды структурируются по функциональному признаку (экономические, политические и т. п.)
- А. SW – анализ;
 - Б. SWOT – анализ;
 - В. PEST – анализ;
 - Г. SNW – анализ.
4. Компания, образовав холдинг, присоединила к себе предприятия – поставщиков. Какая стратегия была использована в данном случае?
- А. Усиление позиций на рынке;
 - Б. Центрированная диверсификация;
 - В. Обратная вертикальная интеграция;
 - Г. Развитие рынка;
 - Д. Вперед идущая вертикальная интеграция.
5. Что необходимо делать после определения стратегических задач в ходе реализации стратегии?
- А. По какой стратегической задаче разработать проекты развития;
 - Б. Разработать стратегический план;
 - В. Определить исполнителей;
 - Г. Довести стратегические задачи до всех исполнителей.
6. В условиях наличия достаточного количества времени и небольшого сопротивления, какой метод управления сопротивлениями будет наиболее эффективным?
- А. Управляемый;
 - Б. Принудительный;
 - В. Адаптивный;
 - Г. Кризисный.
7. Какой из показателей в ходе осуществления стратегического контроля относится к показателям экономической эффективности работы компании?
- А. Прибыль;
 - Б. Выручка от реализации продукции;
 - В. Рентабельность;
 - Г. Издержки производства;
 - Д. Производительность труда.
8. Какую стратегию применяет компания, поглощая аналогичные компании, работающие в данной отрасли?
- А. Вперед идущая вертикальная интеграция;
 - Б. Обратная вертикальная интеграция;
 - В. Горизонтальная интеграция;
 - Г. Дифференциация.
9. Показатель полного экономического результата реализации стратегии всегда:

- А. Меньше общей чистой прибыли;
- Б. Больше общей чистой прибыли;
- В. Может быть равен общей чистой прибыли;
- Г. Может быть больше или меньше общей чистой прибыли.

10. Стратегический план является:
- А. Результатом стратегии;
 - Б. Формой реализации стратегии;
 - В. Целью разработки стратегии;
 - Г. Условием формирования стратегии.

4.3 Критерии оценивания на зачете

Процент верных ответов	Оценка
50-100 %	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, подтвердившему пороговый уровень освоения материалов программы
0-49 %	Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, не подтвердившему пороговый уровень освоения материалов программы