

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Кемеровский государственный университет» (КемГУ)  
Управление развития дополнительного образования



**ПРОГРАММА ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

(повышение квалификации)

**«Производственный менеджмент»**

Начальник УРДО

О. М. Левкина

## I. Общая характеристика программы

### *Цель реализации программы*

Основной целью изучения программы «**Производственный менеджмент**» является получение слушателями представлений об особенностях организации работ на различных участках производства и на конкретных рабочих местах с учётом целей, задач, планов и структуры организации.

### *Основные задачи:*

Основной задачей является приобретение обучающимися навыков количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления.

В процессе обучения по данной программе слушатели осваивают навыки использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач и приобретают готовность нести за них ответственность согласно трудовым функциям профессионального стандарта.

### *Нормативные документы для разработки дополнительной профессиональной программы*

- Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- Постановление Правительства Российской Федерации от 22 января 2013 г. № 23 «О Правилах разработки и утверждения профессиональных стандартов»;
- Приказ Минобрнауки России от 05.04.2017 года № 301 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры», зарегистрирован в Минюсте России 14.07.2017 года №47415;
- Приказ Минтруда России от 12 апреля 2013 г. № 148н «Об утверждении уровней квалификации в целях разработки проектов профессиональных стандартов»;
- Приказ Минобрнауки России от 1 июля 2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;
- Приказ Минобрнауки России от 05 августа 2020 г. № 885/390 «О практической подготовке обучающихся»;
- Приказ Минтруда России от 30.03.2021г №161н «Об утверждении профессионального стандарта «Экономист предприятия»;
- Приказ Минтруда России от 19.03.2025г №167н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по финансовому консультированию»;
- Приказ Минтруда России от 21.02.2019г №103 н «Об утверждении профессионального стандарта «Бухгалтер»
- Приказ Минтруда России от 19.10.2015г №728н «Об утверждении профессионального стандарта «Аудитор»
- Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 8 сентября 2014 г. N 609н "Об утверждении профессионального стандарта "Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства" (Зарегистрировано в Минюсте России 30.09.2014 N 34197)
- Приказ Минтруда России от 22.04.2015 N 236н "Об утверждении профессионального стандарта "Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)" (Зарегистрировано в Минюсте России 13.05.2015 N 37271)
- Нормативно-методические документы Минобрнауки России;

- Методические рекомендации-разъяснения по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов (письмо Минобрнауки ВК-1032/06 от 22.04.2015);
- Иные нормативные правовые акты, регламентирующие образовательную деятельность в Российской Федерации.

**Категория слушателей:**

Дополнительная программа «**Производственный менеджмент**» разработана для лиц, имеющих или получающих высшее образование. Наличие указанного образования должно подтверждаться документом государственного или установленного образца.

**Форма обучения** очная с применением дистанционных образовательных технологий

**Форма документа**, выдаваемого по результатам освоения программы: удостоверение о повышении квалификации.

**Особенности обучения.**

Учебная нагрузка устанавливается не более 40 часов в неделю, включая все виды аудиторной и внеаудиторной (самостоятельной) учебной работы слушателя.

Для всех видов аудиторных занятий устанавливается академический час продолжительностью 45 минут.

**Планируемые результаты обучения:**

Программа направлена на освоение (совершенствование) следующих профессиональных компетенций:

<b>ПК-1</b>	владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности
<i>Практический опыт</i>	<b>Владеть:</b> навыками оценки возможностей стратегического развития организации - навыками анализа условий ведения бизнеса
<i>Умения:</i>	<b>Уметь:</b> анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять её ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию на основе применения методов стратегического анализа и моделей - применять методы экономического и стратегического анализа при осуществлении ВЭД предприятия;
<i>Знания:</i>	<b>Знать:</b> сущность стратегического менеджмента и различных систем стратегического менеджмента - содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления, - теоретические подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества организации, - основные методы экономического и стратегического анализа при осуществлении ВЭД предприятия;
<b>ПК-2</b>	способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений
<i>Практический опыт</i>	<b>Владеть:</b> навыками разработки предложений по совершенствованию организации и управления производственными процессами и системами - методами реализации основных управленческих функций в сфере управления инновациями

<i>Умения</i>	<b>Уметь:</b> выявлять недостатки производственных процессов, влияющие на их эффективность, контролировать изменяющиеся параметры и структурные характеристики
<i>Знания</i>	<b>Знать:</b> основные понятия и категории, закономерности организации и управления производственной деятельностью организации
<b>ПК-3</b>	владением навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления
<i>Практический опыт</i>	<b>Владеть:</b> навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений и преодоления локального сопротивления изменениям
<i>Умения</i>	<b>Уметь:</b> - адаптировать экономические, финансовые и организационно-управленческие модели к конкретным задачам управления предприятием (организацией) на основе проведения количественного и качественного анализа информации, строить и интерпретировать полученные экономические модели
<i>Знания</i>	<b>Знать:</b> методические основы адаптации моделей к конкретным задачам управления, - основы количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, - технологию обработки управленческой информации, - методы сбора обработки и анализа качественной и количественной информации в сфере профессиональной деятельности
<b>ПК-4</b>	владением навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации, ведения баз данных по различным показателям и формирования информационного обеспечения участников организационных проектов
<i>Практический опыт</i>	<b>Владеть:</b> - навыками пользования поисковыми системами и информационными ресурсами, - навыками работы с информационными системами и базами данных
<i>Умения</i>	<b>Уметь:</b> собирать, анализировать и структурировать информацию об особенностях организации работ на различных участках производства и на конкретных рабочих местах с учётом целей, задач, планов и структуры организации
<i>Знания</i>	<b>Знать:</b> технологии, методы и методики проведения анализа и систематизации документов и информации
<b>ПК-5</b>	умением применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета
<i>Практический опыт</i>	<b>Владеть:</b> навыками расчёта показателей прибыли для принятия управленческих решений - навыками сметного планирования затрат и прибыли, навыками составления бюджетов и нормирования затрат, навыками управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учёта.
<i>Умения</i>	<b>Уметь:</b> рассчитывать разные показатели прибыли для принятия различных управленческих решений - классифицировать затраты для разных целей управленческой деятельности, составлять сметы, и калькуляции себестоимости продукции (работ, услуг);

<i>Знания</i>	<b>Знать:</b> классификации затрат, принятые в бухгалтерском и управленческом учёте, сущность затрат, функции, принципы, информационное обеспечение и правовые основы управления затратами, современные системы управления затратами, способы оценки и снижения затрат;
<b>ПК-6</b>	владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры
<i>Практический опыт</i>	<b>Владеть:</b> - навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы, - современным инструментарием управления человеческими ресурсами
<i>Умения</i>	<b>Уметь:</b> - разрабатывать мероприятия по мотивации человеческих ресурсов организации для выполнения стратегических и оперативных задач организации, - использовать теории мотивации для организации групповой работы
<i>Знания</i>	<b>Знать:</b> - основные теории мотивации и сущность аудита человеческих ресурсов, - основные понятия процесса групповой динамики, методологию и результаты основных исследований в области групповой динамики

## II. Содержание программы

### 2.1. Учебный план

№ п/п	Наименование модулей	Общая трудо-емкость (час)	Аудиторные занятия (час)		Формы и методы контроля
			Лекции и	Практические занятия, семинары	
Основные модули программы:					
1	Модуль 1 (Сбалансированная система показателей)	26	10	16	Собеседование
2	Модуль 2 (Организация производства)	32	12	20	Собеседование
3	Модуль 3 (Нормирование труда)	26	10	16	Собеседование
4	Модуль 4 (Внутрифирменное планирование)	26	10	16	Собеседование
5	Модуль 5 (Управленческая и финансовая диагностика организации)	32	12	20	Собеседование
6	Модуль 6 (Современные	26	10	16	Собеседование

	технологии кадровой работы)				
7	Модуль 7 (Управление затратами)	26	10	16	Собеседование
8	Модуль 8 (Управление внешнеэкономической деятельностью)	26	10	16	Собеседование
9	Модуль 9 (Мотивационный менеджмент)	32	12	20	Собеседование
10	Итоговая аттестация.	8	-	8	экзамен
<b>Итого:</b>		<b>260 ч.</b>	<b>96</b>	<b>164</b>	

### 2.3 Календарный учебный график

*Режим обучения:* без отрыва от работы

*Количество часов:* 260 часов

*Форма обучения:* очная с применением дистанционных образовательных технологий

№	Учебные предметы	Часов, всего	Неделя											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1.	Модуль (Сбалансированная система показателей)	26	У П											
2	Модуль (Организация производства)	32		У П										
3.	Модуль (Нормирование труда)	26			У П									
4.	Модуль (Внутрифирменное планирование)	26				У П								
5.	Модуль (Управленческая и финансовая диагностика организации)	32					У П							
6.	Модуль (Современные технологии кадровой работы)	26						У П						
7.	Модуль (Управление затратами)	26							У П					
8.	Модуль (Управление внешнеэкономической деятельностью)	26								У П				
9.	Модуль (Мотивационный менеджмент)	32									У П			

10.	Итоговая аттестация.	8											И А
	Итого:	260 ч.											

### Условные обозначения



Учебный процесс



Итоговая аттестация

## 2.4. Рабочие программы модулей

### *Модуль 1. Сбалансированная система показателей*

#### *Тема раздела: Сущность и значение сбалансированности в бизнесе*

Развитие систем показателей оценки бизнеса перед появлением системы сбалансированных показателей. Несбалансированность традиционных систем управления. Идея Р. Каплана и Д. Нортон о сбалансированности оценки. Принципы организации, ориентированной на стратегию. Анализ эффективности организации в четырех аспектах (перспективах)

#### *Тема раздела: Концепция системы сбалансированных показателей*

Взаимосвязь перспектив (аспектов): финансы, клиенты, бизнес-процессы, обучение и рост. Стратегическая карта. Цели и взаимосвязи стратегической карты. Показатели стратегической карты. От миссии и стратегии к показателям

#### *Тема раздела: Представление о стратегической карте*

Представление на стратегической карте целей организации. Определение взаимосвязей на стратегической карте. Интерпретация перспектив бизнеса на стратегической карте.

Визуализация стратегических карт. Виды стратегических карт

#### *Тема раздела: Требования к построению стратегической карты*

Причинно-следственные связи как основа построения карты. Логика взаимосвязи между перспективами. Связь нижних перспектив с верхними. Структурирование перспектив. Основные стратегические темы по перспективам

#### *Тема раздела: Работа с перспективами стратегических карт*

Заполнение перспективы "Финансы", типичные цели. Основные стратегические темы при работе с клиентской базой. Базовые клиентские цели. Цели по перспективе "Процессы". Перспектива "Обучение и рост": человеческий, информационный, организационный капиталы

#### *Тема раздела: Формализация стратегии на стратегической карте*

Адаптация стратегии к требованиям системы сбалансированных показателей. Варианты представления стратегии для формализации. Систематизация и структуризация стратегии. Формулирование целей. Преобразование стратегии для стратегической карты

#### *Тема раздела: Сущность показателей сбалансированной системы*

Понятие об управленческом показателе. Особенности показателя сбалансированной системы. Шкалы измерения показателя. Место показателей в стратегии. Показатели на стратегической карте

#### *Тема раздела: Особенности показателей разных перспектив*

Показатели финансовой перспективы. Показатели клиентской перспективы. Процессные показатели. Показатели развития. Поиск показателей. Подход критических факторов успеха

#### *Тема раздела: Подбор показателей*

Соотношение критических факторов успеха и способов их измерения. Взаимосвязь стратегических целей с критическими факторами. Ведущие и запаздывающие показатели. Количество показателей. Целевые значения показателей. Методы поиска целевых значений

#### *Тема раздела: Инициативы и показатели*

Установление целевых значений показателей. Связь показателей и стратегических

инициатив. Совместное описание инициатив и показателей. Разработка стратегических инициатив. Формализация показателей и инициатив. Балансировка показателей и инициатив  
**Тема раздела: Подходы к декомпозиции системы сбалансированных показателей**  
Необходимость структурирования системы сбалансированных показателей по подразделениям. Создание системы показателей на каждом уровне. Каскадирование на подразделения. Каскадирование самих показателей. Создание графической карты.

**Тема раздела: Организация каскадирования в крупной организации**

Декомпозиция показателей на подразделения. Декомпозиция на руководителей. Структурирование показателей в многопрофильном холдинге. Агрегирование показателей подразделений (сумма, среднее, максимальное, минимальное значение и др.). Каскадирование на сходные подразделения. Каскадирование конгломерированной компании. Гибридный подход. Каскадирование на вспомогательные подразделения

**Тема раздела: Разработка проекта внедрения**

Ключевые вопросы проекта. Этапы проекта: разработка системы для подразделений, создание инструментов, запуск, адаптация системы сбалансированных показателей и существующих методов управления. Необходимые работы для определения проекта: создание команды, создание концепции проекта, календарное планирование, обучение. Особенности команды проекта. Календарь проекта и методы его построения

**Тема раздела: Организация разработки системы сбалансированных показателей на предприятии**

Формализация стратегических целей компании в формате стратегической карты. Создание системы показателей компании. Проведение семинара для руководителей подразделений. Методы формализации стратегии. Разработка системы сбалансированных показателей в контексте коллективной проектной работы. Создание инструментария системы сбалансированных показателей. Формализация и кодирование показателей. Автоматизация и информационные технологии при внедрении системы сбалансированных показателей

**Тема раздела: Запуск системы сбалансированных показателей в промышленную эксплуатацию**

Проведение первых совещаний. Особенности сбора информации и ввода показателей в систему на стадии запуска. Коммуникации системы сбалансированных показателей. Ознакомление работников. Интеграция системы сбалансированных показателей в общую систему управления. Пересмотр системы сбалансированных показателей. Риски внедрения.

**Модуль 2. Организация производства.**

**Тема раздела: Предмет, цели, задачи и содержание дисциплины «Организация производства»**

Сущность и содержание понятия "организация", его статический и динамический аспект, структурное представление понятия «организация» применительно к производственным системам.

Объект и предмет дисциплины «Организация производства», ее цели, задачи и основное содержание, а также место данной дисциплины в системе наук, изучающих экономическую жизнь общества, ее взаимосвязи с другими областями знаний. История развития науки об организации производства.

Содержание системы обучения МЭТУК (методика + экономика + техника + управление + конкурентоспособность).

Законы организации в статике (структурах) и динамике (процессах).

**Тема раздела: Предприятие как субъект рыночной экономики и оценка результатов его деятельности**

Характеристика предприятия и оценка его деятельности в условиях рыночной экономики. Концепция целостной науки о предприятии. Структура организационно-правовых форм предприятий. Предприятие как объект организации производства. Маркетинговая среда предприятия. Цели деятельности предприятия: роль организации производства в их реализации.



Производственные и рыночные связи предприятия. Законы рыночной экономики как методологическая основа деятельности предприятия в условиях рынка.

Основные функции предприятия и тенденции их развития.

Структура системы обеспечения конкурентоспособности выпускаемых товаров.

Жизненный цикл, кризисные ситуации и банкротство предприятий. Реструктуризация и реформирование производства. Структурная политика предприятия в современных условиях.

Виртуализация производства как новая система организации управления.

**Тема раздела: Системная концепция организации производства**

Предприятие как производственная система. Классификация элементов производственной системы: по содержанию; по признакам управления и исполнения; по структурным подразделениям и процессам.

Особенности предприятия как системы.

Концептуальная модель организации производства на предприятии. Основные цели организации производства и направления работы по их реализации. Система показателей для оценки степени достижения целей организации производства.

Перечень подсистем единой системы организации производства на предприятии.

Задачи организации производства, реализуемые в подсистемах, сгруппированных по элементам производственного процесса. Задачи организации производства, реализуемые в функциональных подсистемах. Процесс организации производства. Роль руководителей и специалистов в совершенствовании организации производства.

**Тема раздела: Производственный процесс, основы его организации во времени и пространстве**

Производственный процесс как основа формирования производственной структуры предприятия. Понятие производственного процесса в технологическом, организационном, трудовом и социально-экономическом отношениях. Сущность частных понятий, входящих в структуру системного понятия «производственный процесс». Технологическая операция как технически однородная обособленная часть производственного процесса, ее состав и структура. Классификация производственных процессов. Основы организации производственных процессов. Важнейшие требования, предъявляемые к рациональной организации производственного процесса. Основные принципы организации производственных процессов.

Организация производственных процессов во времени. Понятие и структура производственного цикла. Пути сокращения длительности производственного цикла.

Организация производственных процессов в пространстве.

Понятие производственной структуры предприятия, основные факторы, влияющие на ее формирование. Общая и производственная структура предприятия. Системный подход к формированию и совершенствованию производственной структуры. Принципы формирования и факторы развития производственной структуры.

**Тема раздела: Организационная структура предприятия и проблемы ее рационализации**

Понятие организационной структуры как одного из важнейших элементов, характеризующих внутреннюю среду предприятия. Понятие организационной системы предприятия. Основные требования, предъявляемые к формированию организационной структуры. Основные параметры, определяющие организационную структуру предприятия. Характеристика основных типов организационных структур.

Организационный потенциал и организационная культура предприятия: понятие, основные составляющие.

Проблемы рационализации организационной структуры предприятия; цели и основные направления.

Маркетинговый подход к совершенствованию организационной структуры предприятия.

Корпоративный опыт построения оргструктур и их оценка.

Критерии эффективности организационных систем. Новые организационные структуры и принципы их построения.

**Тема раздела: Организация основного производства на предприятиях отрасли**

Организация производства как система научных знаний и область практической деятельности. Научные основы организации производства. Основные закономерности организации производства.

Рациональная организация производства – объективная необходимость эффективной деятельности предприятия. Сущность и содержание организации производства. Основные элементы и принципы эффективной организации производства. Основные тенденции и закономерности развития организации производства на предприятиях в современных условиях. Методы организации производства: поточный и непоточный. Классификация поточных линий. Нормирование труда – основа организации производства.

Оценка уровня организации производства.

Содержание и порядок проектирования организации основного производства.

Отечественный и зарубежный опыт организации производства.

**Тема раздела: Организация технической подготовки производства**

Формирование политики развития предприятия на основе анализа факторов эффективности нововведений.

Задачи и содержание технической подготовки производства, ее роль и значение в повышении эффективности производства. Стадии и организационные формы технической подготовки. Организация научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ. Конструкторская подготовка производства и ее организация. Стандартизация и унификация как обязательное условие конструкторской подготовки производства. Единая система конструкторской документации (ЕСКД)

Технологическая подготовка производства: ее содержание, задачи, этапы и методы. Значение технологической дисциплины и методы контроля за ее соблюдением. Единая система технологической документации (ЕСТД).

Организационно-экономическая подготовка, ее цели и задачи.

Организационно-техническая и нормативная база технической подготовки производства.

Использование методов сетевого планирования и управления (СПУ) при подготовке выпуска новых видов продукции, освоении новой техники и новых технологий. Механизация и автоматизация работ по технической подготовке производства. Сущность и назначение функционально-стоимостного анализа (ФСА) и его основные принципы. Структура системы создания и освоения новой техники.

**Тема раздела: Организация комплексного обслуживания производства.**

Сущность и задачи комплексного обслуживания производства. Характеристика и классификация работ по обслуживанию производства. Роль и значение вспомогательных и обслуживающих процессов на предприятии. Основные требования, предъявляемые к организации обслуживания производства. Основные направления повышения эффективности работ по обслуживанию производства.

Организация материально-технического обеспечения производства: цели и задачи. Состав материально-технических ресурсов и факторы улучшения их использования.

Организация ремонтного хозяйства, его состав, значение, функции и задачи.

Состав, функции, задачи и особенности организации энергетического хозяйства. Сводный энергобаланс предприятия. Основные направления совершенствования организации энергетического хозяйства.

Состав, функции, задачи и специфика организации инструментального хозяйства.

Организация производства и эксплуатации инструментальной оснастки. Основные направления совершенствования организации инструментального хозяйства.

Организация контроля качества и сертификации продукции. Система контроля качества продукции. Общие принципы рациональной организации технического контроля. Виды контроля.

Организация транспортного хозяйства. Классификация транспортных средств и систем транспортирования грузов. Требования к использованию транспортных средств.

Система складского обслуживания и организации хранения материальных ресурсов.

Организация складского хозяйства. Основные направления совершенствования организации складского хозяйства.

Организация и обслуживание рабочих мест.

**Тема раздела: Совершенствование организации производства**

Организационные резервы развития производства и основные направления их реализации.

Анализ состояния организации производства.

Показатели, характеризующие результативность (эффективность) организации производства.

Показатели, характеризующие состояние организации производства в поэлементном разрезе и в функциональных подсистемах.

Планирование совершенствования организации производства. Методологические основы оценки экономической эффективности, совершенствования организации производства.

Источники экономического эффекта от частных мероприятий по совершенствованию организации производства.

**Модуль 3. Нормирование труда.**

**Тема раздела: Нормирование труда: основные понятия и значение**

Цели и задачи нормирования труда в рыночных условиях. Предмет нормирования труда.

Объект нормирования труда. Содержание процесса нормирования труда. Взаимосвязь курса

с другими дисциплинами. Принципы нормирования труда, их сущность и обусловленность

экономическими законами. Функции нормирования труда. Тенденции развития функции

нормирования труда. Возникновение и развитие нормирования труда. Проблемы

нормирования труда в современных условиях. Нормирование труда в странах с развитой

рыночной экономикой. Направления совершенствования организации нормирования труда.

Понятие "меры труда" и "нормы труда" и их взаимосвязь. Обоснование норм

**Тема раздела: Принципы, функции и методы нормирования труда**

Понятие "методы нормирования труда". Классификация методов и способов нормирования

труда. Сущность аналитического и суммарного методов нормирования труда и их

использование в практике деятельности предприятия. Аналитически-исследовательский и

аналитически-расчетный способы нормирования труда. Достоинства и недостатки. Сущность

микроэлементного нормирования труда. Этапы.

**Тема раздела: Производственный, технологический и трудовой процесс: понятия и связи**

Понятие "производственный процесс". Понятие "трудовой процесс" и его связь с

производственным процессом. Индивидуальные и коллективные трудовые процессы.

Классификация производственных процессов по характеру воздействия на предмет труда,

применяемому оборудованию, механизации труда, периодичности повторения и

продолжительности производственного процесса, типу организации производства, тяжести

труда, характеру взаимодействия работников и оборудования. Значение данной

классификации для нормирования труда.

**Тема раздела: Структура производственного процесса**

Структура производственного процесса.

Производственная операция, ее расчленение в трудовом и технологическом отношении.

Установка. Переходы. Проходы. Прием. Действие. Движение. Комплекс трудовых движений.

Классификация операций.

**Тема раздела: Понятие и классификация рабочего времени**

Понятие "рабочее время". Цели и задачи изучения затрат рабочего времени. Методы

изучения затрат рабочего времени: метод непосредственных замеров и метод моментных

наблюдений. Сплошные, выборочные и цикловые замеры. Классификация затрат рабочего

времени:

по отношению к исполнителю, по отношению к оборудованию, по отношению к

производственному процессу. Проблемы рационального использования рабочего времени.

Индексация затрат рабочего времени.

**Тема раздела: Методы изучения затрат рабочего времени**

Понятие "хронометраж". Его назначение и виды. Цель и задачи хронометража. Объект хронометража. Организация проведения хронометражных наблюдений. Фиксажная точка. Хронометражная карта. Выбор экономически оптимального количества замеров. Непосредственное наблюдение и измерение затрат рабочего времени. Обработка полученных данных. Очистка хроноряда. Расчет коэффициента устойчивости (нормативный и фактический). Анализ и систематизация полученного материала для целей нормирования. Фотография рабочего времени и ее назначение. Организация работы по проведению фотографии. Индивидуальная фотография рабочего дня, ее задачи, методика проведения, обработка и анализ результатов. Групповая фотография рабочего времени, ее задачи. Индексный и графический методы записи данных. Методика проведения. Бригадная фотография рабочего времени, ее задачи. Методика проведения и обработка материалов. Самофотография: особенности методики проведения, преимущества и недостатки самофотографии. Метод моментных наблюдений, его содержание и условия использования, особенности методики проведения. Теоретические основы определения числа наблюдений и порядок обхода рабочих мест. Расчет показателей использования рабочего времени. Достоинства и недостатки данного метода. Фотохронометраж и область его применения.

***Тема раздела: Нормы труда: понятие и виды***

Виды норм труда: нормы времени; нормы выработки; нормы обслуживания; нормы численности; нормы управляемости; нормированные задания, методы установления нормированных заданий. Классификация норм труда: по методу разработки, по степени укрупнения, сфере применения, периоду действия, способу построения. Необходимость оптимизации норм труда в условиях рынка. Факторы оптимальности. Научное обоснование норм труда, его сущность и особенности. Задача выбора оптимального варианта организации и норм труда.

***Тема раздела: Расчет норм труда***

Особенности расчета норм труда для ручных и машинно-ручных процессов. Определение норм труда для механизированных процессов. Расчет штучного и штучно-калькуляционного времени, времени для изготовления партии деталей. Методика расчета норм труда для автоматизированных и аппаратурных процессов. Особенности и классификации аппаратурных производств. Понятие прерывные и непрерывные процессы. Расчет норм обслуживания и норм численности. Нормирование при многостаночном обслуживании. Основные требования при многостаночном обслуживании. Нормирование при бригадной организации труда. Виды норм труда, применяемые для бригад. Понятие "комплексные нормы труда", методика их расчета. Нормирование труда на работах по обслуживанию производства. Классификация работ по обслуживанию производства. Методы для разработки норм обслуживания. Нормативы численности. Косвенные методы. Количественные и качественные факторы, влияющие на численность. Специфика труда служащих, отличие содержания и результатов их труда от труда рабочего. Категории служащих. Проблема нормирования труда служащих. Прямые и косвенные методы нормирования труда и их характеристики. Проблема совершенствования нормирования труда служащих. Оценка эффективности труда служащих.

***Тема раздела: Нормативы труда: понятие и виды***

Сущность нормативов, их назначение и место в совершенствовании нормирования труда. Требования, предъявляемые к нормативам по труду. Классификация нормативов по укрупнению, по сфере применения, по назначению, по видам затрат времени. Микроэлементные нормативы, их сущность и назначение. Преимущества и недостатки дифференцированных и укрупненных нормативов времени. Этапы разработки нормативов и требования к ним. Особенности построения нормативных таблиц и требования предъявляемые к ним. Аprobация нормативов на предприятии. Порядок внесения уточнений и утверждения нормативов.

***Модуль 4. Внутрифирменное планирование.***

***Тема раздела: Принципы и методы планирования***

Принципы планирования. Виды планов. Взаимосвязь видов планирования. Методы планирования. Балансовый метод планирования. Нормативный метод планирования. Расчетно-аналитический метод планирования. Экономико-математические методы в планировании. Сетевой метод планирования. Матричные методы в планировании.

***Тема раздела: Система планов предприятия***

Классификация планов предприятия. Функции планирования. Плановые нормы и нормативы. Основные плановые показатели деятельности предприятия. Основные показатели производственно-хозяйственной деятельности предприятия по видам планирования.

***Тема раздела: Стратегическое планирование деятельности предприятия***

Стратегия организации. Процесс стратегического планирования. Миссия и цели организации. Стратегические альтернативы. Реализация стратегического плана. Основные компоненты формального планирования: тактика, политика, процедуры, правила. Управление реализацией стратегического плана и контроль за его выполнением. Методы согласования планирования и процесса контроля: бюджеты и управление по целям. Оценка стратегического плана.

***Тема раздела: Концепции стратегического внутрифирменного планирования***

Концепция Бостонской консультативной группы (BCG). Структура модели BCG. Сильные и слабые стороны модели BCG. Концепция Дженерал Электрик/МакКинси (GE/McKinsey). Структура модели GE/McKinsey. Сильные и слабые стороны модели GE/McKinsey. Концепция Артур де Литтл (ADL/LC). Структура модели ADL/LC. Сильные и слабые стороны модели ADL/LC. Концепция конкуренции Shell/DPM. Структура модели Shell/DPM. Сильные и слабые стороны модели Shell/DPM. Концепции, основанные на портфельном подходе.

***Тема раздела: Среднесрочное и оперативное планирование***

Планирование прибыли. Планирование издержек. План производства продукции. Планирование сбыта и реализации продукции. Планирование производственной мощности предприятия. Планирование материально-ресурсной базы предприятия. Планирование материально-ресурсной базы предприятия. Планирование научно-исследовательской работы. Планирование потребности в трудовых ресурсах. Планирование производительности труда. Планирование численности персонала. Планирование фонда оплаты труда.

***Тема раздела: Маркетинговый план предприятия***

Элементы плана маркетинга. Изучение потребителей товаров (услуг) фирмы и их поведения на рынке. Анализ рыночных возможностей фирмы (доля рынка). Оценка выпускаемых товаров и предлагаемых услуг, перспектив их развития. Анализ используемых форм и каналов сбыта. Оценка используемых фирмой методов ценообразования. Мероприятия по продвижению товаров (услуг) на рынок (позиционирование). Изучение конкурентов. Выбор рыночной «ниши» (сегментирование рынка). Основные этапы формирования маркетингового плана.

***Тема раздела: Бизнес-план как инструмент инвестиционного планирования***

Бизнес-план: цели и задачи. Назначение бизнес-плана. Состав бизнес-плана. Информационное обеспечение процесса разработки бизнес-плана. Информация о спросе. Производственная информация. Финансовая информация. Прогноз расходов и доходов. Проектное финансирование. Функции проектного финансирования.

***Тема раздела: Бюджетирование деятельности организации***

Современная система бюджетирования. Сферы применения бюджетирования. Цели и задачи бюджетирования. Основные задачи бюджетирования. Принципы и функции

бюджетирования. Система бюджетов. Операционные и финансовые бюджеты. Виды бюджетов. Методы разработки бюджетов.

### ***Модуль 5. Управленческая и финансовая диагностика организации***

#### ***Тема раздела: Подходы к диагностике бизнеса и их значимость***

Представление о диагностике бизнеса, ее сущность, предмет и метод. Управленческая и финансовая диагностика в системе управления предприятием. Основные направления и этапы проведения диагностики. Функции диагностики. Методы диагностики: факторный анализ, коэффициентный анализ, горизонтальный, вертикальный анализ. Соотношение управленческой диагностики и анализа деятельности предприятия

#### ***Тема раздела: Управленческая диагностика выпуска и реализации продукции***

Цель, задачи и источники диагностика производства и реализации продукции (работ, услуг). Общая оценка динамики и выполнения плана производства продукции. Диагностика ассортимента, структуры и качества продукции. Диагностика ритмичности выпуска продукции. Диагностика факторов и резервов увеличения выпуска и реализации продукции

#### ***Тема раздела: Управленческая диагностика человеческих ресурсов***

Диагностика обеспеченности предприятия рабочей силой и структуры персонала. Диагностика использования рабочего времени. Диагностика показателей производительности труда. Диагностика и оценка влияния экстенсивности и интенсивности использования труда на приращение объёма реализации продукции. Диагностика трудоемкости. Оценка соотношения темпов роста заработной платы и производительности труда. Диагностика производительности труда

#### ***Тема раздела: Управленческая диагностика основных средств***

Диагностика технического состояния основных средств. Диагностика эффективности использования основных средств. Диагностика использования производственной мощности предприятия. Изменения величины (динамики) основных средств. Диагностика структуры основных средств. Диагностика состояния и движения основных средств

#### ***Тема раздела: Управленческая диагностика оборотных средств***

Задачи и направления диагностики материальных ресурсов. Диагностика обеспеченности предприятия материальными ресурсами. Система показателей эффективности использования материальных ресурсов. Диагностика влияния факторов на уровень материалоемкости. Влияние эффективности использования материальных ресурсов на объём продукции

#### ***Тема раздела: Управленческая диагностика затрат и себестоимости***

Управление затратами: цели, задачи. Диагностика затрат на один рубль произведённой продукции, работ, услуг. Показатели себестоимости продукции и их оценка. Диагностика факторов изменения себестоимости по статьям. Сметный расчёт себестоимости реализованной продукции. Диагностика использования фонда оплаты труда по категориям работников предприятия

#### ***Тема раздела: Диагностика динамики состава и структуры имущества и источников его образования.***

Горизонтальный и вертикальный анализ баланса. Методы абсолютных, относительных отклонений, темпов роста для диагностики состава и структуры имущества. Диагностика состава и структуры источников образования имущества (пассивов). Основные процедуры диагностики баланса. Диагностика качества и динамики баланса

#### ***Тема раздела: Диагностика финансовой устойчивости***

Сущность и источники финансовой устойчивости. Диагностика абсолютных показателей финансовой устойчивости предприятия. Диагностика относительных показателей финансовой устойчивости предприятия. Диагностика финансовой автономии. Диагностика наличия собственных оборотных средств. Расчёт излишка (недостатка) оборотных средств

при сложившемся уровне задолженности.

**Тема раздела: Диагностика платежеспособности и ликвидности**

Разделение активов и пассивов баланса по степени риска и срочности. Диагностика платежеспособности по сравнению укрупненных агрегатов баланса. Активы с высокой, малой, средней степенью риска. Коэффициент текущей ликвидности. Коэффициент быстрой ликвидности. Коэффициент общей ликвидности. Коэффициент долга.

**Тема раздела: Диагностика деловой активности**

Диагностика показателей оборачиваемости. Диагностика эффективности использования оборотных средств. Коэффициент оборачиваемости. Средний период оборачиваемости. Финансовый цикл. Операционный цикл. Резервы ускорения оборачиваемости и сокращения финансового цикла

**Тема раздела: Диагностика прибыли**

Значение, задачи и источники диагностики прибыли . Диагностика прибыли от продаж. Общая оценка динамики прибыли отчётного года. Диагностика разных видов прибыли. Резервы повышения прибыли.

**Тема раздела: Диагностика рентабельности**

Показатели рентабельности и их диагностика. Диагностика рентабельности продукции. Диагностика рентабельности вложений (активов). Диагностика рентабельности собственного капитала. Диагностика рентабельности производственных средств.

**Тема раздела: Диагностика вероятности банкротства и неплатежеспособности**

Значение диагностики кризисных ситуаций и вероятности банкротства. Экспресс-диагностика вероятности банкротства. Признаки, указывающие на кризисное состояние. Факторные модели диагностики кризиса предприятия (Альтмана, Лиса, Честера). Отечественные модели диагностики банкротства. Расширенная диагностика вероятности кризиса и банкротства

**Модуль 6. Современные технологии кадровой работы**

**Тема раздела: Современная теория и практика управления персоналом**

Персонал организации — самый сложный объект управления. Современные концепции управления персоналом. Принципы управления персоналом. Основные характеристики стратегии управления персоналом. Типы стратегии организации: предпринимательская, динамического роста, прибыльности, ликвидации, круговорота.

**Тема раздела: Технологии и методы управления**

Классификация технологий. Традиционные технологии. Отраслевые технологии. Профессиональные. Инновационные. Экономические методы. Административные, или организационно-распорядительные методы. Социально-психологические методы.

**Тема раздела: Подбор и адаптация персонала**

Комплекс подбора кадров: Агрессивный хедхантинг. HR-брендинг. Автоматизация подбора персонала. Дистанционный подбор персонала. Использование социальных сетей. Методы адаптации персонала: Наставничество. Семинары и тренинги. Специальные ролевые игры. Ознакомительные экскурсии. Беседа нового сотрудника с менеджером по персоналу, непосредственным руководителем.

**Тема раздела: Мотивация персонала**

Материальная мотивация. Нематериальная мотивация.

**Тема раздела: Оценка персонала**

Методы оценки персонала: Аттестация. Ассесмент-центр. Тестирование, интервьюирование. Метод экспертных оценок. Деловые игры.

**Тема раздела: Обучение и развитие персонала.**

Виды обучения: Профессиональные курсы обучения. Семинары, лекции, конференции, деловые завтраки, круглые столы, дискуссии. Обучение руководителей, основанное на самостоятельном решении конкретных задач из реальной практики. Деловые игры и тренинги. Самостоятельное обучение.

***Тема раздела: Создание системы управления квалификациями***

Преобразование профессиональных квалификаций работников в производственные результаты и повышение производительности труда. Развитие HR-технологий в условиях "Индустрии 4.0"

***Тема раздела: Система профессиональных квалификаций, профессиональные стандарты***

Методика применения профессиональных стандартов. Изменения в подборе персонала при переходе на ПС. Сопровождение профессиональной адаптации нового работника при переходе на ПС. Квалификационные траектории развития и обучения персонала при переходе на ПС.

***Тема раздела: Научно-методическая основа применения профстандартов.***

Методика применения положений ПС в кадровом администрировании. Методика применения положений ПС при подборе персонала. Методика сопряжения процедур внутренней аттестации с НОК. Методика перехода от справочников ЕТКС и ЕКС к положениям ПС.

***Тема раздела: Система независимой оценки квалификации***

Порядок проведения оценки квалификации работников. Вопросы обязательности проведения НОК.

***Модуль 7. Управление затратами***

***Тема раздела: Содержание управления затратами на предприятии.***

Сущность затрат, функции и принципы управления затратами, информационное обеспечение и правовые основы управления затратами.

***Тема раздела: Классификация затрат для целей управления.***

Современные классификации затрат в отечественной и международной практике. Классификация затрат: для определения себестоимости и прибыли, для принятия управленческих решений и планирования, для контроля и регулирования.

***Тема раздела: Планирование затрат на производство.***

Задачи и виды планирования затрат. Методика сметного планирование затрат и прибыли. Бюджетирование в системе управления затратами. Методы составления и виды бюджетов. Нормирование затрат.

***Тема раздела: Себестоимость продукции: системы и методы калькуляции***

Сущность и виды себестоимости. Смета. Калькулирование себестоимости: системы и методы. Способы распределения затрат на продукцию. Система расчета полной себестоимости. Калькулирование затрат по видам деятельности. Себестоимость и прибыльность продукции.

***Тема раздела: Методика анализа затрат.***

Анализ динамики и структуры затрат, оценка удельных затрат предприятия, факторный анализ затрат.

***Тема раздела: Система «стандарт-кост».***

Предпосылки возникновения и особенности системы «стандарт-кост». Схема функционирования нормативного учета и планирования затрат. Управление по отклонениям. Расчет и анализ отклонений по затратам.

***Тема раздела: Система «директ-костинг».***

Предпосылки возникновения и особенности системы «директ-костинг». Организация учета



затрат и результатов по системе директ-костинг. Опыт применения системы директ-костинг в зарубежном и отечественном учете. Анализ взаимосвязи объема продаж, затрат и прибыли. Директ-костинг и политика цен.

**Тема раздела: Контроллинг.**

Понятие контроллинга. Задачи, функции и принципы контроллинга. Концепция контроллинга и ее двойственность. Стратегический и оперативный контроллинг. Этапы построения системы оперативного контроллинга на предприятии. Организация контроллинга на современном предприятии.

**Тема раздела: Современные системы управления затратами.**

Новые тенденции развития управления затратами. Общая система управления затратами (Total - Cost Menegment) и ее особенности. Система учета затрат: «таргет-кост», «кайдзен-кост», ABC - система и их методология.

**Тема раздела: Финансовые инструменты оценки затрат.**

Маржинальный анализ. Производственный левверидж. Функционально-стоимостной анализ.

**Тема раздела: Оптимизация затрат в сфере управления запасами.**

Классификация материально-производственных запасов. Факторы управления запасами, влияющие на уровень затрат предприятия. Зарубежный опыт учета запасов и затрат. Методы оценки запасов для принятия решений. Определение оптимального размера заказов. Определение момента размещения заказа. Роль логистики в снижении затрат.

**Тема раздела: Способы снижения затрат.**

Факторы, влияющие на уровень снижения затрат. Снижение затрат при совершенствовании системы управления персоналом и повышении производительности труда. Снижение затрат на материально-технические ресурсы. Снижение затрат при использовании производственных фондов. Снижение затрат от внедрения достижений научно-технического прогресса и интенсификации производства.

**Модуль 8. Управление внешнеэкономической деятельностью**

**Тема раздела: Мировой рынок и внешнеэкономическая деятельность.**

Мирохозяйственные связи и международное разделение труда. Особенности современного мирового рынка. Сущность, виды и факторы развития внешнеэкономической деятельности.

**Тема раздела: Особенности внешнеэкономической деятельности России.**

Внешнеэкономический комплекс страны и формы его функционирования. Государственное регулирование и управление внешнеэкономической деятельностью

**Тема раздела: Таможенное регулирование в России.**

История таможенного дела в России. Основные понятия и организация таможенного регулирования. Таможенные платежи и методы определения таможенной стоимости. Таможенные режимы. Таможенное оформление товаров.

**Тема раздела: Международные коммерческие операции.**

Понятие и виды международных коммерческих операций. Виды и объекты международных сделок. Международные торгово-посреднические операции.

**Тема раздела: Организация международных перевозок.**

Транспортное обеспечение внешнеэкономической деятельности. Классификация перевозок. Нормативно-правовое обеспечение международных перевозок. Современные формы организации международных перевозок.

**Тема раздела: Организация управления внешнеэкономической деятельностью предприятия.**

Технологический процесс выхода на внешний рынок. Изучение внешней и внутренней среды предприятия. Планирование внешнеэкономической деятельности предприятия. Организация

внешнеэкономической службы на предприятии. Оценка эффективности внешнеэкономической деятельности.

**Тема раздела: Выбор иностранного партнера.**

Классификация контрагентов на мировом рынке. Факторы, определяющие выбор иностранного партнера. Организация работы по изучению контрагентов.

**Тема раздела: Ценообразование на мировом рынке.**

Понятие и особенности мировых цен. Источники информации по ценам мирового рынка. Методы формирования контрактной цены в международных торговых сделках. Подготовка и проведение переговоров по согласованию цен с зарубежными партнерами.

**Тема раздела: Подготовка и заключение сделок.**

Подготовка и оформление сделок. Виды и условия внешнеторговых контрактов. Исполнение внешнеторговых сделок.

**Модуль 9. Мотивационный менеджмент.**

**Тема раздела: Мотивация как совокупность мотивов трудового поведения**

Содержание понятия «мотив». Связь мотива с целью поведения. Классификация мотивов. Словарь мотивов. Связь мотивов с потребностями и ценностями. Мотивация как совокупность мотивов поведения человека. Борьба мотивов. Короткая и длинная мотивация, устойчивая и неустойчивая мотивация. Понятие о полимотивационности человеческого поведения. Мотивы трудовой деятельности, классификация.

**Тема раздела: Мотивация как функция управления персоналом**

Мотивация как процесс. Место мотивации среди функций управления, их взаимосвязь. Функции трудовой мотивации. Понятие об оперативной и долговременной управленческой мотивации. Долговременные последствия оперативной мотивации. Управленческие, психологические и социальные результаты мотивационного воздействия. Возможности оперативной мотивации. Механизмы стимулирования, принуждения и прямой мотивации. Достоинства и недостатки принуждения, стимулирования и прямой мотивации.

**Тема раздела: Зарубежные и отечественные теории мотивации**

Содержательные теории мотивации. Концепция «экономического человека», «школа научного управления» Ф.Тейлора, теория «человеческих отношений» Э.Мэйо, теория иерархии потребностей А.Маслоу, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда, теория двух факторов Ф. Герцберга, теория «Икс» и «Игрек» Д.МакГрегора, теории «Джей» и «Зет» У. Оучи.

Процессуальные концепции мотивации. Теория подкрепления Б.Ф. Скиннера, модификация поведения, теория ожиданий В. Врума, модель Портера-Лоулера, теории справедливости, теория атрибуции, целевой подход в управлении, партисипативное управление.

Отечественные концепции мотивации. Типологическая концепция трудовой мотивации В.И. Герчикова и др.

**Тема раздела: Виды и формы организации стимулирования. Стимулирование как социальный обмен**

Опережающая форма организации стимулирования, ее достоинства и недостатки, принципы совершенствования. Подкрепляющая форма организации стимулирования, ее достоинства и недостатки. Условия применения подкрепляющего стимулирования. Понятие о социальном обмене. Прямой и опосредованный социальный обмен. Принципы прямообменных отношений. Промежуточные виды социального обмена.

**Тема раздела: Прямая мотивация: сущность и способы**

Сущность прямой мотивации. Психологические механизмы прямой мотивации. Рациональная прямая мотивация. Требования к субъекту управления. Особенности восприятия речевой информации. Управление и логика. Ошибки аргументации. Прямая волевая мотивация, способы и приемы ее реализации. Механизм и условия внушающего воздействия. Техника внушающего воздействия. Роль авторитета. Прямая эмоциональная мотивация, способы и приемы ее реализации. Психологическое заражение, условия его

осуществления, выразительные средства. Психологический механизм подражания. Демонстрирование примера. Понятие эмоционального интеллекта. Комплексные виды прямой оперативной мотивации. Достоинства и недостатки отдельных способов прямой мотивации. Правила прямой мотивации. Мотивационная составляющая идеологии организации. Миссия, декларация ценностей, этический кодекс, Видение фирмы, стратегия развития, организационная культура как факторы прямой мотивации.

***Тема раздела: Принуждение как метод мотивации***

Сущность и проявления принуждения в общественной и частной жизни, в сфере трудовой деятельности. Принуждение как процесс. Этапы принуждения. Главные проблемы применения принудительной мотивации. Наказание как инструмент принуждения. Виды наказаний. Особенности восприятия наказаний. Классификация видов и форм принуждения. Долговременные последствия принуждения. Проблема соотношения позитивной и негативной мотивации. Достоинства и недостатки принудительной мотивации.

***Тема раздела: Опережающее стимулирование как процесс***

Опережающее стимулирование как процесс. Широкое и узкое понимание процесса стимулирования. Операции процесса стимулирования. Нормативная база стимулирования, роль ее отдельных элементов. Виды и способы изображения функций стимулирования. Требования к функциям стимулирования. Роль информированности работников о нормативной базе и основных моментах процедуры стимулирования.

***Тема раздела: Проблемы теории и практики материального неденежного стимулирования***

Понятие о материальных неденежных потребностях. Классификация материальных неденежных благ. Специфика материально-неденежных стимулов. Организационные формы материального неденежного стимулирования. Социальный пакет предприятия.

***Тема раздела: Моральное стимулирование***

Моральное стимулирование как информационный процесс. Стимулирующий механизм моральных поощрений.

Особенности построения функции морального стимулирования. Систематизация моральных стимулов. Моральные стимулы общего действия, эталонные и соревновательные. Проблема девальвации, обесценения моральных поощрений, пути предупреждения. Современное состояние и перспективы морального стимулирования труда в РФ.

***Тема раздела: Время как стимул труда.***

Время как универсальная потребность человека. Современные тенденции в изменении места времени в структуре потребностей. Достоинства времени как стимула трудовой деятельности. Социально-экономические основания и границы использования времени в качестве стимула труда. Практика использования времени как стимула. Перспективы и развитие организационных форм стимулирования труда временем. Гибкие режимы рабочего времени. Опыт применения таких форм в России и за рубежом.

***Тема раздела: Трудовое соревнование как стимулирующая ситуация.***

***Автостимулирование***

Специфика, достоинства и недостатки трудового соревнования как стимулирующей ситуации. Стимулирующая сила соревнования. Понятие об автостимулировании. Автостимулирующие ситуации и функции стимулирования. Отечественный и зарубежный опыт использования соревнования в качестве средства мотивации трудовой деятельности.

***Тема раздела: Проблемы теории и практики материального денежного стимулирования***

Сущность денежного стимулирования. Мотивационные аспекты сдельной и повременной систем заработной платы. Новые формы материально-денежного стимулирования. Современные подходы к построению тарифных систем предприятий. Зарубежный опыт денежного стимулирования труда. Грейдинг.

***Тема раздела: Принципы и проблемы построения систем стимулирования***

Принципы построения систем стимулирования с точки зрения мотивации. Проблемы

построения и функционирования систем стимулирования различных типов. Феномен «работы на показатель»

**Формы и методы контроля освоения программы – экзамен** (шкала: значение от 0 до 25)

**Примерные вопросы:**

1. Содержание, цели и задачи технической подготовки производства.
2. Организация конструкторской подготовки производства.
3. Организация технологической подготовки производства.
4. Сущность и задачи комплексного обслуживания производства.
5. Организация материально – технического обеспечения производства.
6. Организация энергетического хозяйства.
7. Понятие и сущность нормирования труда.
8. Функции нормирования труда.
9. Современные проблемы нормирования труда.
10. Принципы нормирования труда.
11. Классификация планов предприятия.
12. Функции планирования.
13. Плановые нормы и нормативы.
14. Назовите основные этапы организационной диагностики
15. Что такое организационная диагностика и в чем ее отличия от научного исследования
16. Назовите основные этапы исследования, осуществляемого методом наблюдения
17. Сущность, виды и факторы развития внешнеэкономической деятельности.
18. Методы регулирования ВЭД
19. Сущность мотивации и ее феномены. Определения и классификации мотивов и потребностей.
20. Классификация методов мотивации.
21. Управленческий, психологический и социальный результаты мотивации.
22. Материальное неденежное стимулирование, особенности применения.
23. Моральное стимулирование. Классификация моральных стимулов.
24. Соревнование как стимулирующая ситуация.
25. Материальное денежное стимулирование. Виды зарплатных схем. Мотивационный механизм грейдовых систем.

**Критерии оценивания:**

22-25 баллов: Обучающийся, достигающий должного уровня:

- даёт полный, глубокий, выстроенный логично по содержанию вопроса ответ, используя различные источники информации, не требующий дополнений

- доказательно иллюстрирует основные теоретические положения практическими примерами;

- способен глубоко анализировать теоретический и практический материал, обобщать его, самостоятельно делать выводы, вести диалог и высказывать свою точку зрения.

17-21 баллов: Обучающийся на должном уровне:

- раскрывает учебный материал: даёт содержательно полный ответ, требующий незначительных дополнений и уточнений, которые он может сделать самостоятельно после наводящих вопросов преподавателя;

- демонстрирует учебные умения и навыки в области решения практико-ориентированных задач;

- владеет способами анализа, сравнения, обобщения и обоснования выбора методов решения практико-ориентированных задач.

13-16 баллов: Достигнутый уровень оценки результатов обучения обучающегося показывает:  
 - знания имеют фрагментарный характер, отличаются поверхностностью и малой содержательностью; студент раскрывает содержание вопроса, но не глубоко, бессистемно, с некоторыми неточностями;

- слабо, недостаточно аргументированно может обосновать связь теории с практикой;  
 - способен понимать и интерпретировать основной теоретический материал по дисциплине.

0-12 баллов: Результаты обучения обучающегося свидетельствуют:

- об усвоении им некоторых элементарных знаний, но студент не владеет понятийным аппаратом изучаемой образовательной области (учебной дисциплины);

- не умеет установить связь теории с практикой;

- не владеет способами решения практико-ориентированных задач.

### III. Организационно – педагогические условия реализации программы

#### 3.1. Материально-технические условия реализации программы

Занятия проводятся в учебных аудиториях, в аудиториях, соответствующих действующим санитарно-техническим нормам материально-технической базой, обеспечивающей проведение всех видов лабораторной, практической, дисциплинарной и междисциплинарной подготовки предусмотренных учебным планом. Специализированные лекционные аудитории оборудованы мультимедийным оборудованием и обеспечивают современный уровень представления информации во время проведения всех видов учебных занятий. Учебный процесс обеспечен лабораторным оборудованием, вычислительной техникой, программными средствами в соответствии с содержанием программы.

<i>Наименование специализированных аудиторий, кабинетов, лабораторий</i>	<i>Вид занятий</i>	<i>Наименование оборудования, программного обеспечений</i>
Мультимедийная аудитория для преподавателей	Лекции, практические занятия	Компьютер с выходом в Интернет с применением дистанционных образовательных технологий - видеокамеры, микрофона, наушников, мультимедийный проектор, экран, доска, интерактивная доска. Реализация образовательного процесса осуществляется с использованием программного обеспечения LMS Moodle, плагина BBB (Big Blue Button)
Рабочее место пользователя	Лекции, практические занятия	Компьютер с выходом в Интернет с применением дистанционных образовательных технологий - видеокамеры, микрофона, наушников. Реализация образовательного процесса осуществляется с использованием программного обеспечения LMS Moodle, плагина BBB (Big Blue Button)

#### 3.2. Перечень методов, средств обучения и образовательных технологий

При реализации ДПП повышения квалификации «Производственный менеджмент» рекомендуются следующие основные образовательные технологии: лекции, практические занятия, самостоятельная работа.

Используются активные формы лекции – лекции-визуализации и лекции-беседы.

**Лекция-визуализация** является результатом нового использования принципа наглядности, содержание которого меняется под влиянием данных психолого-педагогической науки, форм и методов активного обучения. Подготовка данной лекции преподавателем состоит в переконструировании учебной информации по теме лекционного занятия в визуальную форму для представления слушателям через технические средства обучения. Чтение лекций сводится к связному, развернутому комментированию преподавателем подготовленных наглядных материалов, полностью раскрывающему тему данной лекции. Представленная таким образом информация обеспечивает систематизацию имеющихся у обучающихся знаний, создание проблемных ситуаций и возможности их разрешения.

**Лекция-беседа** («диалог с аудиторией») предполагает непосредственный контакт преподавателя с аудиторией и позволяет привлекать внимание обучающихся к наиболее важным вопросам темы, определять содержание и темп изложения учебного материала с учетом возрастных и психологических особенностей обучающихся. В основе лекции-беседы лежит диалогическая деятельность, что обеспечивает более высокую активность аудитории, поскольку диалог требует постоянного умственного напряжения, мыслительной активности.

На практических занятиях:

**Кейс-метод** - обучение в контексте моделируемой ситуации, воспроизводящей реальные условия в клинической практике. Слушатели должны проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Кейсы базируются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.

**Проектное обучение** – создание условий, при которых обучающиеся самостоятельно приобретают недостающие знания из разных источников; учатся пользоваться приобретенными знаниями для решения практических задач; приобретают коммуникативные умения, работая в различных группах; развивают исследовательские умения (умения выявления проблем, сбора информации, наблюдения).

**Проблемное обучение** - поисковые методы, постановка познавательных задач с учетом индивидуального социального опыта и особенностей обучающихся, построение проблемной ситуации (задачи) и обучение умению находить оптимальное решение для выхода из этой ситуации.

**Практические занятия** – предусматривает обучение с целью получения практических умений и навыков.

### **3.3. Кадровое обеспечение программы**

Реализация настоящей программы обеспечена научно-педагогическими кадрами, осуществляющими трудовую деятельность в профессиональной сфере, соответствующей профессиональной деятельности, к которой готовятся слушатели (со стажем работы не менее 3 лет).

Не менее 70 процентов численности научно-педагогических работников КемГУ и лиц, привлекаемых к реализации программы, имеют образование, соответствующее профилю преподаваемой дисциплины (модуля), и ведут научную, учебно-методическую или практическую работу в соответствии с профилем читаемой дисциплины.

Доля научно-педагогических работников (в приведенных к целочисленным значениям ставок), имеющих ученую степень (в том числе ученую степень, присвоенную за рубежом и признаваемую в Российской Федерации) и (или) ученое звание (в том числе ученое звание, полученное за рубежом и признаваемое в Российской Федерации), в общем числе научно-педагогических работников, реализующих программу, составляет не менее 65 процентов.

## **IV. Оценка качества освоения программы**

Оценка качества освоения программы включает текущую, промежуточную и итоговую аттестацию слушателей.

Текущий и промежуточный контроль при обучении осуществляется преподавателем соответствующей дисциплины. Текущий контроль проводится в форме выполнения контрольных работ, тестовых и ситуационных заданий и др. Промежуточный контроль знаний осуществляется путем сдачи зачета или экзамена по дисциплинам, предусмотренным учебным планом.

По учебным дисциплинам установлены следующие универсальные критерии оценки знаний (умений и владения) слушателей:

а) в форме зачета:

Оценка «зачтено»:

- ставится за отличные и хорошие знания и понимание как теоретического, так и фактического материала, нормативно-правовой базы; умение обобщать, делать выводы; твердое знание основных понятий и терминов, их адекватное употребление, ясная логика изложения; умение вести диалог; грамотность речи; допущены отдельные не принципиальные ошибки в определениях;

Оценка «не зачтено»:

- ставится за непонимание поставленных вопросов, не раскрытие проблемы; проявление незнания основных теоретических понятий, неосознанность и непонимание сути излагаемого материала; не правильно и не структурировано раскрывается ответ, выводы не соответствуют поставленным задачам.

б) в форме экзамена:

- оценки «отлично» заслуживает слушатель, обнаруживший всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, умение грамотно выполнять задания, усвоивший основную и дополнительную литературу, рекомендованную программой. Как правило, оценка «отлично» выставляется слушателям, показавшим взаимосвязь основных понятий дисциплины с профессиональной деятельностью, проявившим творческие способности в понимании (посредством приведения примеров), изложении и использовании учебного материала;

- оценки «хорошо» заслуживает слушатель, обнаруживший полное знание учебно-программного материала, успешно выполняющий предусмотренные в программе задания, усвоивший основную литературу. Демонстрируется умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер;

- оценки «удовлетворительно» заслуживает слушатель, обнаруживший поверхностные знания основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, справляющийся с выполнением заданий, предусмотренных программой, знакомый с основной литературой. Имеются затруднения с выводами;

- оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, обнаружившему пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой.

## **V. Литература**

### ***Сбалансированная система показателей***

#### *основная литература*

1. Акулов, А.О. Системы сбалансированных показателей : учебное пособие / А.О. Акулов ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Кемеровский государственный университет». - Кемерово : Кемеровский государственный университет, 2014. - 142 с. : ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-8353-1655-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278243>

### *дополнительная литература*

1. Адуева, Т.В. Планирование и проектирование организаций : учебное пособие / Т.В. Адуева ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР). - Томск : ТУСУР, 2016. - 73 с. : ил. - Библиогр.: с.68. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480666>
2. Свирина, А.Н. Эффективное управление предприятием: сбалансированный подход / А.Н. Свирина. - Москва : Креативная экономика, 2009. - 208 с. - ISBN 978-5-91292-013-4 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=132834>

### **Организация производства.**

#### *основная литература*

1. "Новицкий, Николай Илларионович. Организация производства на предприятиях [Текст] : учеб.-метод. пособие / Н. И. Новицкий. - М. : Финансы и статистика, 2001. - 336 с."
2. "Фатхутдинов, Раис Ахметович. Организация производства [Текст] : учебник для студ. вузов, обуч. по эконом. и техн. спец. / Р. А. Фатхутдинов. - М. : ИНФРА-М, 2001. - 304 с."

#### *дополнительная литература*

1. "Постолова, Мария Анатольевна. Организация производства на предприятиях отрасли : учеб. пособие для студ. вузов эконом. спец. всех форм обуч. / М. А. Постолова, Н. Л. Грязнова. - Кемерово : КемТИПП, 2009. - 156 с. "
2. "Туровец, Оскар Григорьевич. Организация производства на предприятии [Текст] : учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по спец. 060800 ""Экономика и управление на предприятии машиностроения"" / О. Г. Туровец, В. Н. Родионова. - М. : ИНФРА-М, 2005. - 206 с."

### **Нормирование труда.**

#### *основная литература*

1. Фофанова, Н.А. Нормирование на предприятиях отрасли. [Электронный ресурс] — Электрон. дан. — Кемерово : КемГУ, 2010. — 46 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/30182> — Загл. с экрана.

#### *дополнительная литература*

1. Карташова, Л.В. Словарь-справочник опорных понятий, формул и терминов по дисциплинам: Бизнес-планирование, Производственный менеджмент и Нормирование труда на предприятиях отрасли [Электронный ресурс] : словарь-справочник / Л.В. Карташова, Н.А. Фофанова. — Электрон. дан. — Кемерово : КемГУ, 2012. — 84 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/44342>. — Загл. с экрана.
2. Нормирование на предприятиях отрасли [Текст] : сборник задач / Кемеровский гос. ун-т ; [сост. Н. А. Фофанова]. - Кемерово : [б. и.], 2012. - 53 с
3. Практикум по экономике, организации и нормированию труда [Текст] : учеб. пособие / [П. Э. Шлендер и др.] ; ред. П. Э. Шлендер. - М. : Вузовский учебник, 2008. - 318 с.

### **Внутрифирменное планирование.**

#### *основная литература*

1. "Бухалков, Михаил Ильич. Внутрифирменное планирование [Текст] : учебник для студ. вузов, обуч. по экон. направл. и спец. / М. И. Бухалков. - 2-е изд., испр. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2003. - 400 с."
2. Соловьёва, Ю.В. Внутрифирменное планирование [Электронный ресурс] : учебное пособие / Ю.В. Соловьёва, М.В. Черняев. — Электрон. дан. — Москва : Дашков и К, 2017. — 210 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/103786>. — Загл. с экрана.



### *дополнительная литература*

1. Латков, Н.Ю. Внутрифирменное планирование [Электронный ресурс] : учебное пособие / Н.Ю. Латков, Е.А. Латкова, Е.Г. Першина. — Электрон. дан. — Кемерово : КемГУ, 2017. — 128 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/103941>. — Загл. с экрана.
2. Фомина, Л.Д. Внутрифирменное планирование. Ч.1 [Электронный ресурс] : учебник / Л.Д. Фомина. — Электрон. дан. — Новокузнецк : НФИ КемГУ, 2013. — 335 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/42968>. — Загл. с экрана.
3. Фомина, Л.Д. Внутрифирменное планирование. Ч.2 [Электронный ресурс] : учебник / Л.Д. Фомина. — Электрон. дан. — Новокузнецк : НФИ КемГУ, 2013. — 428 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/42977>. — Загл. с экрана.

### ***Управленческая и финансовая диагностика организации***

#### *основная литература*

1. Румянцева, Е.Е. Финансовые технологии управления предприятием : учебное пособие / Е.Е. Румянцева. - 2-е изд., стер. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2016. - 460 с. : ил., схем., табл. - Библиогр.: с. 447-457. - ISBN 978-5-4475-7880-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=444205>

#### *дополнительная литература*

1. Учет и анализ : учебное пособие / О.В. Глушакова, А.А. Мельникова, Р.Т. Унщикова, Н.И. Сергейчик ; под общ. ред. О.В. Глушаковой ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Кемеровский государственный университет». - Кемерово : Кемеровский государственный университет, 2015. - 706 с. : табл., граф., схем. - Библиогр.: с. 568-576. - ISBN 978-5-8353-1802-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=481643>
2. Цифровая экономика Российской Федерации [программа]: распоряжение Правительства Российской Федерации от 28.07.2017 № 1632-р [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://static.government.ru/media/files/9gFM4FHj4PsB79I5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf> (дата обращения: 05.03.2022).

### ***Современные технологии кадровой работы***

#### *основная литература*

1. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом [Электронный ресурс] : учебник / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. — Электрон. дан. — Москва : Дашков и К, 2016. — 208 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/70525>. — Загл. с экрана.

#### *дополнительная литература*

1. Рогожин, М.Ю. Организация кадровой работы предприятия : учебно-практическое пособие / М.Ю. Рогожин. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2014. - 240 с. : ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4458-6532-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=253710>
2. Рыбак, Я.О. Кадровый менеджмент на современном предприятии / Я.О. Рыбак. - Москва : Лаборатория книги, 2010. - 122 с. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=87210>

### ***Управление затратами***

#### *основная литература*

1. Хегай, Ю.А. Управление затратами : учебное пособие / Ю.А. Хегай, З.А. Васильева ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Сибирский Федеральный

университет. - Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2015. - 230 с. : табл., схем., граф. - Библиогр.: с. 172-176. - ISBN 978-5-7638-3222-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=435683>

*дополнительная литература*

1. "Дикарев, Владимир Николаевич. Управление затратами [Текст] : учебно-метод. комплекс для студ. спец. 080502 ""Экономика и управление на предприятии"" всех форм обуч. / В. Н. Дикарев, И. Б. Городова. - Кемерово : КемТИПП, 2008. - 80 с."
2. Асаул, А.Н. Управление затратами и контроллинг : учебник / А.Н. Асаул, М.Г. Квициния ; Абхазский государственный университет. - Сухум : Абхазский государственный университет, 2013. - 290 с. : табл., схем. - Библиогр. в кн. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=434796> (14.06.2018).
3. Низовкина, Н.Г. Управление затратами предприятия (организации) : учебное пособие / Н.Г. Низовкина. - Новосибирск : НГТУ, 2011. - 183 с. - ISBN 978-5-7782-1793-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=228769> (14.06.2018).

**Управление внешнеэкономической деятельностью**

*основная литература*

1. Управление внешнеэкономической деятельностью : учебное пособие / составители Н.М. Егорова, Н.А. Плешкова. — Кемерово : КемГУ, 2018. — 111 с. — ISBN 978-5-8353-2296-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система «Лань» : [сайт]. — URL: <https://e.lanbook.com/book/121248>

*дополнительная литература*

1. Буров, А.С. Эффективность внешней торговли России: методология расчетов [Электронный ресурс] : учебное пособие / А.С. Буров. — Электрон. дан. — Москва : Финансы и статистика, 2014. — 80 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/69119>. — Загл. с экрана.
2. Внешнеэкономическая деятельность предприятия : учебник / под ред. Л.Е. Стровского. - 5-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 504 с. - («Золотой фонд российских учебников»). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-01772-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114538>
3. Корниенко, О.В. Мировая экономика и международные экономические отношения для бакалавров [Электронный ресурс] : учебное пособие / О.В. Корниенко. — Электрон. дан. — Москва : ФЛИНТА, 2015. — 290 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/72657>. — Загл. с экрана.

**Мотивационный менеджмент.**

*основная литература*

1. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала : учебное пособие / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити, 2015. – 312 с. : табл., схемы – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115175>
2. Шаховой, В.А. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие / В.А. Шаховой, С.А. Шапиро. – 4-е изд. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. – 425 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=272218>

*дополнительная литература*

1. Мотивационный менеджмент [Текст] : метод. рекомендации / Кемеровский гос. ун-т ; сост. Б. Г. Прошкин. - Кемерово : [б. и.], 2012. - 123 с.

2. Прошкин, Борис Георгиевич. Мотивация труда: управленческий аспект [Текст] / Б. Г. Прошкин. - Новосибирск : Изд-во СО РАН, 2008. - 379 с.

**VI. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

1. Лицензионное программное обеспечение (*Microsoft Office, Microsoft Windows*)
2. Свободное программное обеспечение (*Adobe Acrobat Reader, Google Chrome, Gretl (библиотека для регрессий, эконометрики и временных рядов), WinDjView (отечественное программное обеспечение)*)

**Составители программы:**

Акулов Анатолий Олегович, доцент кафедры менеджмента им. И.П. Поварича, кандидат экономических наук

Донова Инна Вениаминовна, к.э.н., доцент кафедры менеджмента им. И.П. Поварича

Егорова Наталья Михайловна, старший преподаватель кафедры менеджмента имени И.П. Поварича

Карташова Лидия Владимировна, кандидат технических наук, доцент кафедры менеджмента имени И.П. Поварича

Кирюхина Анжелика Николаевна, к.т.н., доцент кафедры менеджмента имени И.П. Поварича

Кузнецова Татьяна Александровна, старший преподаватель кафедры менеджмента им. И.П. Поварича

Плешкова Наталья Анатольевна, к.т.н., доцент, кафедра менеджмента имени И.П. Поварича