

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
(Финансовый университет)

Институт развития профессиональных
компетенций и квалификаций

ОБСУЖДЕНО И ОДОБРЕНО

УТВЕРЖДАЮ

на Ученом совете институтов и школ
дополнительного профессионального
образования

Протокол от «19» 02 2025 г. № 47

Проректор по дополнительному
профессиональному образованию



Е.А. Диденко

2025 г.

ПРОГРАММА

Повышения квалификации

«Система эффективного менеджмента»

Москва - 2025

Программа повышения квалификации «Система эффективного менеджента»

Общая характеристика программы

Цель программы повышения квалификации: формирование и совершенствование у слушателей компетенций, необходимых для обновления знаний, совершенствования навыков по различным аспектам профессиональной деятельности в области менеджмента, формирование у слушателей знаний и умений по современным технологиям управления, направленным на повышение результативности и эффективности управления организациями, их подразделениями и отдельными сотрудниками

Наименование профессиональных стандартов, квалификационных справочников, используемых при разработке ДПП:

- Профессиональный стандарт «Специалист по организации и установлению выплат социального характера», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 28 октября 2015 года №787н;

- Профессиональный стандарт «Социальный работник», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18 июня 2020 года № 354н.

Перечень профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых осуществляется в процессе обучения:

- способность управлять проектами на всех этапах его жизненного цикла, также в различных проекциях деятельности организации;

- способность организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели;

- способность критически анализировать проблемные ситуации в деятельности организации на основе системного подхода к созданию ценности, выработки на этой основе стратегии действий.

Планируемые результаты обучения по программе

По итогам освоения программы слушатели должны:

Знать:

- методику постановки цели и определения способов ее достижения;
- основные модели командообразования и факторы, влияющие на эффективность командной работы;
- основные методы анализа взаимодействия в команде;
- современные методы оценки проблемных ситуаций в деятельности организаций;
- современные методы разработки и обоснования организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости.

Уметь:

- определить суть проблемной ситуации и этапы ее разрешения с учетом вариативных контекстов;
- осуществлять сбор, систематизацию и критический анализ информации, необходимой для выработки стратегии действий по разрешению проблемной ситуации;
- осуществлять разработку плана действий по решению проблемной ситуации, определяет и оценивает практические последствия реализации действий по разрешению проблемной ситуации;
- выбирать методы организации работы команды с учетом специфики поставленной цели, временных и прочих ограничений;
- оценивать социальную значимость предлагаемых организационно-управленческих решений.

Владеть:

- навыками анализа, оценки и нахождения решения проблемных организационно-управленческих ситуаций в деятельности организации;
- навыками выявления конфликтов, возникающих в процессе командной работы, и конструктивно управлять ими;
- навыками использования различных типов коммуникации для обеспечения эффективного взаимодействия участников команды, в том числе – виртуальной;
- навыками составления планов и графиков основных шагов по достижению поставленной перед командой цели и оценки необходимых временных, информационных и других ресурсов;
- навыками выбора методов организации работы команды с учетом специфики поставленной цели, временных и прочих ограничений.

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«**Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации**»
(**Финансовый университет**)

Институт развития профессиональных
компетенций и квалификаций

ОБСУЖДЕНО И ОДОБРЕНО

УТВЕРЖДАЮ

на Ученом совете институтов и школ
дополнительного профессионального
образования

Проректор по дополнительному
профессиональному образованию

Протокол от «19» 02 2025 г. № 47



Е.А. Диденко
2025 г.

УЧЕБНЫЙ ПЛАН

Программа повышения квалификации
«Система эффективного менеджмента»

Требования к уровню образования слушателей	лица, имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование, лица, получающие среднее профессиональное и (или) высшее образование
Категория слушателей	Руководители и специалисты: лица, желающие совершенствовать профессиональные компетенции в рамках имеющейся квалификации в области эффективного менеджмента
Срок освоения программы	32 часа, 3-4 недели
Форма обучения	Очно-заочная, с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения
Режим занятий	не более 4 часов в день

№ п/п	Наименование модуля, темы	Всего часов трудоемкости	В том числе				Самостоятельная работа*	Форма контроля
			Контактная работа ¹					
			Всего часов	из них				
		Лекции		Практические занятия				
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	
1	Тема 1. Необходимость и направления	8	6	2	4	2	анализ деловых ситуаций (бизнес-кейс)	

¹* С применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения (при наличии).

	изменений системы управления организациями в условиях цифровой трансформации.						
2	Тема 2. Роль и место технологий управления в создании эффективной организации.	8	6	2	4	2	анализ деловых ситуаций (бизнес-кейс)
3	Тема 3. Проектирование организационной структуры управления организации	8	6	2	4	2	анализ деловых ситуаций (бизнес-кейс)
4	Тема 4. Формирование системы мотивации на основе интегрированной модели показателей оценки функционирования организации	6	4	2	2	2	анализ деловых ситуаций (бизнес-кейс)
5	Всего:	30	22	8	14	8	
6	Итоговая аттестация	2	2		2		Зачет
7	Общая трудоемкость программы:	32	24	8	16	8	

Разработчик программы:

Хачатурян М.В. – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры стратегического и инновационного развития факультета «Высшая школа управления».

В реализации программы принимают участие профессорско-преподавательский состав Финансового университета, квалифицированные эксперты-практики.

Директор ИРПКК



Т.А. Болтенко

«___» _____ 2025 г.

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
"Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации"
(Финансовый университет)
Институт развития
профессиональных компетенций и квалификаций

Календарный учебный график
Программа повышения квалификации
«Система эффективного менеджмента»

Срок освоения программы – 32 час.

Продолжительность обучения – 4 недели (1 месяц)

Форма обучения – очно-заочная, с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения.

Образовательный процесс по программе может осуществляться в течение всего учебного года. Занятия проводятся по мере комплектования учебных групп. Занятия могут проводиться с каждым слушателем индивидуально.

№ п/п	Наименование модуля, темы	1 н е д е л я	2 н е д е л я	3 н е д е л я	4 н е д е л я	КР	СР	ИА	Всего
1	Тема 1. Необходимость и направления изменений системы управления организациями в условиях цифровой трансформации.	8				6	2		8
2	Тема 2. Роль и место технологий управления в создании эффективной организации.		8			6	2		8
3	Тема 3. Проектирование организационной структуры управления организации			8		6	2		8
4	Тема 4. Формирование системы мотивации на основе интегрированной модели показателей оценки функционирования организации				6	4	2		6
5	Итоговая аттестация				2			2	2
6	Общая трудоемкость программы:	8	8	8	8	22	8	2	32

Директор ИРПКК



Т.А. Болтенко

Условные обозначения	
ИА	Итоговая аттестация
КР	Контактная работа
СР	Самостоятельная работа

Содержание тем

Тема 1. Необходимость и направления изменений системы управления организациями в условиях цифровой трансформации

Понятие и типы классических технологий управления: 1) по содержанию; 3) по отдельным подсистемам управления, по направленности, по методам управления, по элементам цикла управления. Инструменты современного управления. Продуктивность, результативность и эффективность технологий менеджмента. Особенности современной российской экономики и необходимость совершенствования организации управления в России. Государственное регулирование, его место и роль в управлении экономикой. Основные подходы к определению управления. Содержательный подход – управление как система отношений в процессе общественного производства. Два типа отношений управления: отношения между ассоциированными собственниками и отношения найма. Структурно – функциональный подход – управление как система функций и комплекс элементов. Кибернетический подход – управление как процесс целенаправленного воздействия на систему для обеспечения эффективного ее функционирования. Деятельность человека: потребность в управлении. Структурно-содержательный аспект управления – состав видов деятельности, характеризующих содержание управления. Процессуально-содержательный аспект управления – обязательная последовательность действий процесса деятельности. Специфика управления – воздействие. Виды воздействия. Ключевые категории управления. Понятие, сущность, цели, задачи и основные функции менеджмента. «Технологии эффективного менеджмента»: тип управления. Внутренняя структура проблем менеджмента. Типы моделей и организаций менеджмента: «американская», «японская», маркетинговая. Опыт менеджмента за рубежом, возможности и пути его использования в России. Специфика менеджмента в России. Общие подходы в менеджменте: процессный, системный и ситуационный. «Технологии эффективного менеджмента» как хронологически упорядоченная и циклически организованная система управленческих функций. Особенности менеджмента организации как системы. Факторы, определяющие состояние и развитие организации с позиции ситуационного подхода. Внутренняя и внешняя среда предприятия. Основные переменные внутренней среды организации. Внешняя среда организации и методы ее анализа.

Тема 2. Роль и место технологий управления в создании эффективной организации

Потребность в проектировании систем управления организацией. Составляющие элементы модели управления. Объекты и субъекты проектирования системы управления. Содержание системного анализа и моделирования системы управления. Управляемость организации на уровне финансово-экономических показателей, а также на уровне технологий, ресурса, продукта. Комплекс моделей, необходимых для проектирования системы управления. Этапы проектирования системы управления. Процесс мониторинга результатов проектирования системы управления на основе анализа финансово-экономических моделей. Система интерпретации и реализации результатов обработки параметров модели системы управления. Формирование набора сценариев развития ситуации. Актуализация моделей системы управления в различных сценариях и интерпретация результатов моделирования: проблемы проектирования бизнеса; разработка бизнес планов, инвестиционных проектов; процессы управления стоимостью продукта (услуги); процессы управления закупками, запасами; разработках и обосновании систем мотивации персонала; обеспечение управления рисками; обоснование стратегических направлений развития. Анализ результатов построения системы управления и принятие управленческих решений. Причины и особенности трансформации объектов управления. Цифровые двойники и цифровые тени. Особенности применения цифровых двойников в управлении организацией. Технологизация государственного и муниципального управления. Интеллектуальные системы управления. Основные параметры модели организации. Оценка возможности создания

ценности для клиента. Основные контуры эффективного менеджмента. Анализ готовности организации к проведению изменений. Система ADCAR. Управление организационными изменениями. Структура и суть организационных изменений. Механизмы организационных изменений. Виды и формы сопротивления организационным изменениям. Оценка эффективности организационных изменений. Новая роль руководителя – лидера 4.0. Менеджер и его функции Модели поведения (роли) менеджера: основные подходы к пониманию сути лидерства. Подход с позиций личных качеств. Поведенческий подход дал классификацию стилей руководства. Ситуационные подходы к эффективному лидерству (различные теории лидерства).

Тема 3. Проектирование организационной структуры управления организации

Организационная и производственная структура предприятия. Понятие структуры управления. Элементы структуры управления: звенья, уровни управления и связи. Связь как выражение отношений между звеньями управления. Основные типы связей. Формальные и неформальные структуры управления. Формализация структуры управления. Факторы, определяющие формирование структуры управления. Типы структур управления по признакам:

- ступенчатости – двух-, трех-, четырех- и т.д. ступенчатые и смешанная структуры;
- компетенции или характеру связей между различными подразделениями организации – линейная, функциональная, линейно-функциональная, матричная, дивизиональная структуры;
- организации производства и труда – отделенческая, цеховая, бригадная, комбинированная структуры. Характеристика структур управления, их достоинства и недостатки. Основные тенденции в развитии структур управления в современных условиях.

Основные принципы проектирования организационных структур управления. Конструирование организационных моделей участников бизнеса. Определение ключевых показателей эффективности организационных систем управления. Разработка регламентирующей документации. Эффективность организационной структуры: степень полноты и устойчивости достижения конечных целей систем управления; оптимальность величины затрат, связанных с функционированием организационной структуры; функциональная эффективность – способность структуры выполнять заявленные функции, используя имеющийся в наличии комплекс ресурсов. Направления оценки эффективности организационной структуры. Оценка соответствия структурной организации особенностям деятельности и стратегическим задачам предприятия. Оценка эффективности деятельности отдельных управленческих единиц (отделы, должности). Оценка эффективности информационных каналов.

Тема 4. Формирование системы мотивации на основе интегрированной модели показателей оценки функционирования организации

Агрегирование групп показателей оценки деятельности менеджеров. Разработка эффективной системы мотивации интеллектуального капитала. Сбалансированность как основа здорового роста организации. Сбалансированность бизнес-процессов и показателей управления. Разрыв стратегии и операционной деятельности, его преодоление на основе комплексных систем управления эффективностью организации.

Основные комплексные системы управлению эффективностью организации. Французская система «Бортового табло». Стратегическая карта Р. Каплана, Д. Нортон. Система селективных показателей Ю. Вебера. Система стратегических карт Л. Мейселя. Пирамида эффективности деятельности компании МакНейра-Ланча-Кросса. Модель оценки эффективности деятельности и роста EP2M Адамса-Робертса. Универсальная система показателей деятельности Рамперсада.

Стратегические карты как метод контроля за реализацией миссии организации. Разработка стратегических карт. Основные ограничения разработки стратегических карт. Информационные системы и технологии для стратегических карт. Создание обучающейся организации. Стратегические карты как способ предоставления информации внешним пользователям.

Содержание практических занятий

№ темы	Наименование (содержание) темы, по которой предусмотрено практическое занятие	Формы и методы проведения
1	Тема 1. Необходимость и направления изменений системы управления организациями в условиях цифровой трансформации	Устный опрос, выполнение практических заданий, обмен опытом
2	Тема 2. Роль и место технологий управления в создании эффективной организации	Устный опрос, выполнение практических заданий, обмен опытом
3	Тема 3. Проектирование организационной структуры управления организации	Устный опрос, выполнение практических заданий, обмен опытом
4	Тема 4. Формирование системы мотивации на основе интегрированной модели показателей оценки функционирования организации	Устный опрос, выполнение практических заданий, обмен опытом

Содержание самостоятельной работы слушателей

Основная цель самостоятельной работы слушателей – закрепление знаний, полученных в ходе лекционных и практических занятий.

Индивидуальная консультационная работа преподавателей со слушателями осуществляется весь период обучения.

№ п/п	Наименование (содержание) темы	Формы и методы проведения
1	Тема 1. Необходимость и направления изменений системы управления организациями в условиях цифровой трансформации	Изучение видеолекций, основной и дополнительной литературы по программе, решение практических задач с применением ЭО и ДОТ
2	Тема 2. Роль и место технологий управления в создании эффективной организации	Изучение видеолекций, основной и дополнительной литературы по программе, решение практических задач с применением ЭО и ДОТ
3	Тема 3. Проектирование организационной структуры управления организации	Изучение видеолекций, основной и дополнительной литературы по программе, решение практических задач с применением ЭО и ДОТ
4	Тема 4. Формирование системы мотивации на основе интегрированной модели показателей оценки функционирования организации	Изучение видеолекций, основной и дополнительной литературы по программе, решение практических задач с применением ЭО и ДОТ

Список литературы:

Основная литература:

1. Егоршин, А. П. Эффективный менеджмент организации : учебное пособие / А. П. Егоршин. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 388 с. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-013498-7.

2. Тихомирова О.Г., Варламов Б. А. Менеджмент организации: теория, история, практика: Учебное пособие. Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2022

3. Денисов, И. В. Инструменты экспресс-диагностики эффективного менеджмента : учебное пособие / И. В. Денисов, Е. С. Петренко, К. А. Черницова. - Москва : КРЕАТИВНАЯ ЭКОНОМИКА, 2019. - 74 с. - ISBN 978-5-91292-260-2.

4. Хижняк, А. Н. Основы эффективного менеджмента : учеб. пособие / А.Н. Хижняк. — М.: ИНФРА-М, 2018. — 320 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/6238. - ISBN 978-5-16-009563-9.

5. Анализ эффективности и рисков предпринимательской деятельности: методологические аспекты : монография / Г.В. Савицкая. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 291 с. — (Научная мысль).

6. Российское управление. В 2-х ч. Ч. 1. Теоретические основы менеджмента: учебник/кол. Авторы. – Москва: РУСАЙНС, 2020.

Дополнительная литература:

1. Кличева, Е. В., Анализ и диагностика финансово-хозяйственной и инновационной деятельности предприятия : учебное пособие / Е. В. Кличева, М. В. Хачатурян. — Москва : КноРус, 2023. — 206 с. — ISBN 978-5-406-10315-9.

2. Айдаркина Е.Е., Ласкова Т.С. Менеджмент: Учебное пособие. Ростов-на-Дону: Издательство Южного федерального университета (ЮФУ), 2022.

3. Каз, Е. М. Общий менеджмент. Эффективная организация : практикум / Е. М. Каз. - Томск : Издательство Томского государственного университета, 2021. - 44 с. - ISBN 978-5-94621-972-3.

Интернет-ресурсы, информационно-справочные и поисковые системы:

1. <http://www.amr.ru> – Ассоциация менеджеров России

2. <http://www.rid.ru/> - Российский институт директоров

3. <http://www.rbc.ru/> - РосБизнесКонсалтинг

4. <http://www.raexpert.ru/> - Рейтинговое агентство ЭКСПЕРТ

Организационно-педагогические условия реализации программы повышения квалификации

1. Материально-технические условия, необходимые для осуществления образовательного процесса

Наименование специализированных учебных помещений	Вид занятий	Наименование оборудования, программного обеспечения
Учебный интерактивный класс	Лекции Практические занятия	Мультимедийное оборудование, компьютеры. Компьютер, подключенный к сети Интернет, интернет-браузер. Прикладные программы для просмотра текстовых и видеоматериалов.

Материально-технические условия соответствуют действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам.

Примечание. В случае проведения учебных занятий с применением электронного обучения (ЭО) и дистанционных образовательных технологий (ДОТ) у слушателя должен быть персональный компьютер, оснащенный аудиоколонками, с доступом в сеть интернет и установленным видеоплеером, способным воспроизводить видеофайлы.

2. Перечень информационных технологий и учебно-методическим условий, используемых при осуществлении образовательного процесса

При проведении занятий с применением ЭО и ДОТ проведение вебинаров для слушателей осуществляется в удаленном доступе. Преподавателями используются компьютерные презентации, работа в чате, индивидуальное консультирование слушателей.

Условия для функционирования электронной информационно-образовательной среды

Электронные информационные ресурсы	Вид занятий	Наименование оборудования, программного обеспечения
Система дистанционного обучения, система видеоконференцсвязи	Вебинар Итоговая аттестация	Компьютер, подключенный к сети Интернет; интернет-браузер; Прикладные программы для просмотра текстовых и видеоматериалов

3. Организация образовательного процесса

В образовательном процессе используются разнообразные формы работы со слушателями.

- лекция (видеолекция) с мультимедийным сопровождением по наиболее сложным вопросам программы;
- лекция-вебинар с использованием современных технических средств обучения;
- практические занятия и самостоятельная работа с использованием современных технических средств обучения;
- кейс-стади (в том числе видео-кейсы)– изучение конкретных ситуаций из практики (casestudy), для выполнения данного вида заданий обучающимся должна быть представлена в письменной форме информация относительно реальной ситуации (профессиональной или жизненной) и поставлены конкретные задачи её изучения проблемы, обучающиеся анализируют различные аспекты проблемы и предлагают выработанные решения;
- тестирование метод оценки знаний, умений, навыков обучающихся и др.

Обучение проводится, в том числе с использованием ЭО и ДОТ, реализуемых посредством информационно-телекоммуникационных сетей при опосредованном взаимодействии слушателей и педагогических работников.

В процессе обучения слушатели обеспечиваются необходимыми для эффективного прохождения обучения учебно-методическими материалами и информационными ресурсами в

объеме изучаемого курса, которые могут быть объединены в учебно-методический комплекс. Материалы учебно-методического комплекса доводятся до всех слушателей курса.

Итоговая аттестация проводится на образовательном портале Финансового университета посредством информационно-телекоммуникационных сетей.

4. Кадровое обеспечение образовательного процесса

Учебный процесс со слушателями обеспечивают квалифицированные сотрудники Финансового университета, а также приглашенные специалисты и действующие практики других организаций.

Описание системы оценки качества освоения программы

В систему оценки качества освоения программы «Система эффективного менеджмента» входят:

- текущий контроль;
- итоговая аттестация.

1. Текущий контроль успеваемости реализуется в ходе проведения практических занятий в форме устного опроса, обмена опытом работы, выступлений слушателей по узловым вопросам программы, путем выполнения практических заданий, разбора конкретных ситуаций, тестирования.

2. Форма итоговой аттестации – зачет в форме тестирования.

Примеры тестовых заданий для итоговой аттестации:

1. При какой организационной структуре деление фирмы на элементы и блоки происходит по видам товаров или услуг, группам покупателей или рынкам:

- а) дивизиональной;
- б) линейной;
- в) проектной;
- г) при всех вышеперечисленных.

2. Чем линейно-штабная организационная структура отличается от линейной?

- а) наличием штабного подразделения;
- б) наличием функционального руководителя;
- в) наличием руководителя проекта;
- г) всем вышеперечисленным.

3. Органической организационной структурой является:

- а) матричная;
- б) линейная;
- в) линейно – функциональная;
- г) все вышеперечисленные.

4. Какая должность является наиболее «властной» в указанных организациях:

- а) генеральный директор в фирме;
- б) профессор в крупном университете;
- в) депутат в Государственной думе;
- г) бухгалтер на заводе.

5. Применение метода грейдов предполагает:

- а) разработку составляющих компетенции для сотрудников, желающих получить данную должность;

- б) информацию о компании и общих правилах;
- в) личные встречи;
- г) все вышеперечисленное.

6. Иерархической организационной структурой является:

- а) линейная;
- б) матричная;
- в) сетевая;
- г) все вышеперечисленные.

7. Чем матричная организационная структура отличается от дивизиональной?

- а) наличием руководителя проекта;
- б) наличием функционального руководителя;
- в) наличием штабного подразделения;
- г) всем вышеперечисленным.

8. Проектирование организационной структуры осуществляется:

- сверху вниз;
- б) снизу вверх;
- в) параллельно;
- г) любым способом.

9. К методам оценки должности относятся:

- а) все нижеперечисленные;
- б) наблюдение;
- в) собеседование;
- г) метод грейдов.

10. В соответствии с методом грейдов каждая должность оценивается по следующим критериям:

- а) по всем нижеперечисленным;
- б) знания и умения;
- в) решение проблем;
- г) ответственность.

Порядок проведения: тестирование проводится с личного компьютера, 20 тестовых вопросов, которые соответствуют темам, рассмотренным в рамках всей учебной программы, количество попыток – 2.

Для получения зачета необходимо правильно ответить не менее чем на 12 тестовых вопросов в любой попытке.

Слушателям, которые успешно прошли итоговую аттестацию выдается удостоверение о повышении квалификации Финансового университета при Правительстве Российской Федерации.

Обсуждено и одобрено на заседании Научно-методического совета Института развития профессиональных компетенций и квалификаций, протокол № 28 от 20 декабря 2024 г.

Директор ИРПКК



Т.А. Болтенко

Лист информации о разработке и актуализации программы
повышения квалификации
«Система эффективного менеджмента»

Срок освоения программы 32 час.

№ п/п	Разработка/ актуализация программы	Дата и номер протокола рассмотрения программы на НМС СП/ совете кафедры/ Ученом совете филиала	Дата и номер протокола рассмотрения программы на Экспертном совете по качеству ДО (при наличии)	Дата и номер протокола утверждения программы на Ученом совете институтов и школ ДПО	Подпись руководителя структурного подразделения, реализующего программу
1	2	3	4	5	6
1	Разработка	от 20 декабря 2024 г. № 28	от 04.02.25 № 01	от 19.02.25 № 47	