

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Силин Яков Петрович  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 09.06.2026 11:15:09  
Уникальный программный ключ:  
24f866be...



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«Уральский государственный экономический университет»**  
**(УрГЭУ)**

Одобрено Советом по учебно-методическим  
вопросам и качеству образования  
Протокол № 8 от 14.04.2026 г.

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебно-методической  
работе и качеству образования



Д.А. Карх

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА -**  
**программа профессиональной переподготовки**  
**«Производственный менеджмент»**

Екатеринбург,  
2026

Разработчик:

Сапожникова Евгения Владимировна, магистр экономики

### Структура ДПП

Дополнительная профессиональная программа - комплекс основных характеристик образования (объем, содержание, планируемые результаты), организационно-педагогических условий, форм аттестации, который представлен в виде:

- характеристики программы
- учебного плана и календарного учебного графика,
- рабочих программ учебных дисциплин
- программы итоговой аттестации
- оценочных и методических материалов

## Содержание

Раздел 1. Общая характеристика образовательной программы .....	4
Раздел 2. Планируемые результаты освоения образовательной программы .....	5
Раздел 3. Условия реализации образовательной программы .....	7
Раздел 4. Оценочные материалы для проведения итоговой аттестации и организация оценочных процедур по программе .....	8
Раздел 5. Особенности организации образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья.....	8
Учебный план .....	9
Рабочие программы дисциплин .....	10
Оценочные материалы.....	13
Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	29

# 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

## 1.1 Цель и задачи реализации программы

Цель программы – дать слушателям комплекс знаний и навыков, необходимых для эффективного руководства промышленным предприятием и его производственными подразделениями в современных условиях рыночной экономики.

Задачи программы:

- сформировать системное понимание теории и практики производственного менеджмента;
- развить компетенции в области принятия управленческих решений, управления рисками, бизнес-аналитики;
- обучить методам реинжиниринга бизнес-процессов и управления инновационными проектами;
- освоить инструменты маркетингового и финансового управления организацией;
- сформировать навыки управления изменениями, HR-брендинга и внутренними коммуникациями.

## 1.2. Категории слушателей

Целевая аудитория:

- высший и средний управленческий персонал промышленных предприятий;
- менеджеры и специалисты производственных подразделений (основных, вспомогательных, обслуживающих);
- предприниматели;
- лица, имеющие высшее образование и желающие получить новую квалификацию в сфере производственного менеджмента.

## 1.3. Уровень квалификации

К освоению дополнительной профессиональной программы – программы профессиональной переподготовки допускаются лица, имеющие (или получающие) высшее образование.

## 1.4. Форма обучения и форма организации образовательной деятельности

Очно-заочная с применением ДОТ.

## 1.5. Трудоемкость обучения

Нормативная трудоёмкость обучения по программе - 652 академических часа, включая все виды аудиторной и внеаудиторной (самостоятельной) учебной работы слушателя.

## 1.6. Документ о квалификации, выдаваемый по результатам освоения Программы

Диплом о профессиональной переподготовке установленного образца

## 1.7. Нормативно-правовые основания разработки программы

Нормативную правовую основу разработки программы составляют:

- Федеральный закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (в действ. Ред.);
- Приказ Минобрнауки России от 24.03.2025 № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по Дополнительным профессиональным программам»;
- Профессиональный стандарт 28.024 «Руководитель производственного подразделения механосборочного производства» (в части управления производством);
- ГОСТ Р ИСО 9001-2015 (Системы менеджмента качества).

## 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

2.1. В результате освоения программы у слушателя будут усовершенствованы и (или) получены следующие профессиональные компетенции:

ПК-1 – способность разрабатывать и принимать обоснованные управленческие решения в производственной сфере с учетом факторов неопределенности и риска.

ПК-2 – способность управлять бизнес-аналитической информацией, проводить моделирование и реинжиниринг бизнес-процессов для повышения эффективности производства.

ПК-3 – способность управлять инновационными проектами и маркетинговой деятельностью организации.

ПК-4 – способность обеспечивать управление результативностью, изменениями, HR-брендом и внутренними коммуникациями.

ПК-5 – способность реализовывать финансовую политику организации, оценивать и управлять финансовыми результатами производственной деятельности.

### 2.2. Требования к результатам освоения программы

В результате освоения программы слушатель должен обладать следующими профессиональными компетенциями, соответствующими видам деятельности (по соответствующему профессиональному стандарту):

Профессиональные компетенции	Знать	Уметь	Иметь навыки
<b>ПК-1</b> – принятие управленческих решений и управление рисками	<ul style="list-style-type: none"> <li>- методы теории принятия решений;</li> <li>- классификацию рисков организации;</li> <li>- методы анализа и оценки рисков;</li> <li>- инструменты риск-менеджмента</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- выявлять проблемные ситуации;</li> <li>- применять количественные и качественные методы анализа альтернатив;</li> <li>- оценивать вероятность и последствия рисков;</li> <li>- разрабатывать мероприятия по снижению рисков</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- построения дерева решений;</li> <li>- использования методов экспертных оценок;</li> <li>- расчета показателей риска;</li> <li>- разработки карт рисков</li> </ul>
<b>ПК-2</b> – управление бизнес-аналитикой и реинжиниринг	<ul style="list-style-type: none"> <li>- современные подходы к сбору и обработке бизнес-информации;</li> <li>- методы бизнес-моделирования;</li> <li>- принципы реинжиниринга бизнес-процессов;</li> <li>- инструменты аналитики</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- строить модели бизнес-процессов;</li> <li>- проводить функционально-стоимостной анализ;</li> <li>- выявлять узкие места и потери;</li> <li>- разрабатывать проекты реинжиниринга</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- применения методологии «бережливое производство»;</li> <li>- использования систем Business Intelligence;</li> <li>- расчета эффективности реорганизации</li> </ul>

Профессиональные компетенции	Знать	Уметь	Иметь навыки
<b>ПК-3</b> – управление инновациями и маркетингом	<ul style="list-style-type: none"> <li>- методы управления инновационными проектами;</li> <li>- модели жизненного цикла инноваций;</li> <li>- маркетинговые стратегии на промышленных рынках (B2B);</li> <li>- инструменты маркетингового анализа (PEST, SWOT, 5 сил Портера)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разрабатывать бизнес-план инновационного проекта;</li> <li>- оценивать коммерческий потенциал новшеств;</li> <li>- сегментировать рынок и позиционировать продукт;</li> <li>- формировать маркетинговый комплекс для промышленной продукции</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- расчета NPV, IRR, DPP инновационных проектов;</li> <li>- применения методов прогнозирования спроса;</li> <li>- разработки маркетинговых бюджетов;</li> <li>- оценки конкурентоспособности продукции</li> </ul>
<b>ПК-4</b> – управление результативностью, изменениями, HR-брендом	<ul style="list-style-type: none"> <li>- модели управления изменениями;</li> <li>- методы оценки результативности (KPI, BSC);</li> <li>- принципы построения HR-бренда;</li> <li>- технологии внутренних коммуникаций</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разрабатывать систему KPI для подразделений;</li> <li>- проводить диагностику сопротивления изменениям;</li> <li>- создавать программу развития HR-бренда;</li> <li>- организовывать эффективные внутренние коммуникации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- внедрения сбалансированной системы показателей;</li> <li>- проведения оценки вовлеченности персонала;</li> <li>- разработки EVP (ценностного предложения работодателя);</li> <li>- фасилитации групповой работы</li> </ul>
<b>ПК-5</b> – финансовая политика организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- методы финансового анализа; - виды финансовой политики (дивидендная, инвестиционная, оборотного капитала);</li> <li>- источники финансирования производственной деятельности;</li> <li>- методы бюджетирования</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- анализировать финансовую отчетность;</li> <li>- рассчитывать финансовые коэффициенты;</li> <li>- оптимизировать структуру капитала;</li> <li>- составлять операционные и финансовые бюджеты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- финансового планирования;</li> <li>- оценки инвестиционных проектов;</li> <li>- управления дебиторской задолженностью;</li> <li>- использования финансового рычага</li> </ul>

### 3. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

#### 3.1. Общесистемные требования к реализации программы

Университет располагает на праве собственности и ином законном основании материально-техническим обеспечением образовательной деятельности (помещениями и оборудованием).

Каждый слушатель программы в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронной информационно-образовательной среде университета (как на территории университета, так и вне ее) из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети "Интернет".

Электронная информационно-образовательная среда обеспечивает:

- доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин (модулей), электронным учебным изданиям и электронным образовательным ресурсам, указанным в рабочих программах дисциплин (модулей).

В случае реализации программы ДПП с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий электронная информационно-образовательная среда дополнительно обеспечивает:

- фиксацию хода образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации и результатов освоения программы ДПП;

- проведение учебных занятий, процедур оценки результатов обучения, реализация которых предусмотрена с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий;

- взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействия посредством сети "Интернет".

Функционирование электронной информационно-образовательной среды обеспечивается соответствующими средствами информационно-коммуникационных технологий и квалификацией работников, ее использующих и поддерживающих.

<https://www.usue.ru/sveden/>

<http://lib.usue.ru/>

<https://portal.usue.ru/portal>

<https://eis.usue.ru/usue>

Функционирование электронной информационно-образовательной среды соответствует законодательству Российской Федерации.

#### 3.2. Требования к материально-техническому и учебно-методическому обеспечению программы

Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения, состав которых определяется в рабочих программах дисциплин (модулей).

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде университета.

Программа ДПП обеспечена необходимым комплектом лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства (состав определяется в рабочих программах дисциплин (модулей) и подлежит обновлению при необходимости).

Слушателям обеспечен доступ (удаленный доступ), в том числе в случае применения электронного обучения, дистанционных образовательных технологий, к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, состав которых определяется в рабочих программах дисциплин (модулей) и подлежит обновлению (при необходимости).

#### 3.3. Требования к кадровому обеспечению

Реализацию программы обеспечивают преподаватели УрГЭУ, имеющие ученые степени и практический опыт в области производственного менеджмента, а также приглашенные эксперты из реального сектора экономики.

#### **4. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИЯ ОЦЕНОЧНЫХ ПРОЦЕДУР ПО ПРОГРАММЕ**

**Формы текущего контроля, промежуточной и итоговой аттестации слушателей, оценочные материалы:**

Текущий контроль – учет посещаемости, выполнение практических заданий.

Промежуточная аттестация – зачет с оценкой / экзамен (по каждой дисциплине, согласно учебному плану).

Итоговая аттестация – экзамен в форме итогового тестирования.

**Критерии оценивания итогового экзамена:**

«отлично» – 90–100% правильных ответов;

«хорошо» – 75–89%;

«удовлетворительно» – 60–74%;

«неудовлетворительно» – менее 60%.

#### **5. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

В целях доступности освоения программы для лиц с ограниченными возможностями здоровья при необходимости (по заявлению слушателя) университет обеспечивает следующие условия:

1. Для лиц с ограниченными возможностями здоровья по зрению:
  - наличие альтернативной версии официального сайта университета в сети «Интернет» для слабовидящих;
  - размещение в доступных для обучающихся, являющихся слепыми или слабовидящими, местах и в адаптированной форме (с учетом их особых потребностей) справочной информации о расписании учебных занятий (в том числе шрифтом Брайля);
  - присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую помощь;
  - обеспечение выпуска альтернативных форматов печатных материалов (крупный шрифт или аудиофайлы);
  - обеспечение доступа обучающегося, являющегося слепым и использующего собаку-проводника, к зданию университета;
2. Для лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху:
  - дублирование звуковой справочной информации о расписании учебных занятий визуальной (установка мониторов с возможностью трансляции субтитров (мониторы, их размеры и количество определяются с учетом размеров помещения);
  - обеспечение надлежащими звуковыми средствами воспроизведения информации;
3. Для лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата, доступ и возможность пребывания в учебных и иных помещениях, столовых, туалетных и других помещениях университета (наличие пандусов, поручней, расширенных дверных проемов, лифтов, специальных кресел и других приспособлений).

Календарный учебный график

Период обучения (дни, недели) <sup>1)</sup>	Наименование раздела
1 неделя	Теория и методы принятия управленческих решений
2 неделя	Управление рисками в организации
3–4 недели	Управление бизнес-аналитической информацией
5–6 недели	Бизнес-моделирование и реинжиниринг бизнес-процессов
7–8 недели	Управление инновационными проектами
9–10 недели	Маркетинговое управление организацией
11 неделя	Управление результативностью и изменениями в организации
12 неделя	HR-бренд и внутренние коммуникации
13–14 недели	Финансовая политика организации
15–19 недели	Самостоятельная работа, подготовка к итоговой аттестации
20 неделя (2 часа)	Итоговая аттестация

Примечание: даты уточняются при наборе группы. Занятия проводятся в будние дни и субботу, воскресенье – выходной.

Понедельник	Учебный день	Программа реализуется в течение года, в зависимости от набора группы, производственной необходимости, требований Заказчика.
Вторник	Учебный день	
Среда	Учебный день	
Четверг	Учебный день	
Пятница	Учебный день	
Суббота	Учебный день	
Воскресенье	*	

Сводные данные		Итого
Л	Лекции	32 часа / 12 дней
П	Практические занятия	40 часов / 16 дней
СРС	Самостоятельная работа	576 часов / 96 дней
ИА	Итоговая аттестация	2 часа / 1 день
*	Выходные и нерабочие праздничные дни	
Продолжительность обучения		652 часа / 5 месяцев

-	-	-	-	Формы пром. атт.				Итого акад. часов						Курс 1		Закрепленная кафедра			
				Блок/часть	Экзамен	Зачет	Зачет соц.	Экспертное	По плану	Конт. раб.	Ауд.	СР	Конт роль	Пр. подгот	Итого	Код	Наименование		
Считать в плане	Индекс	Наименование																	
<b>Дисциплины</b>																			
+	1	Теория и методы принятия управленческих решений				1		650	74	74	8	8	72			650	80	53	Институт Дополнительного образования
+	2	Управление рисками в организации			1			80			8	8	72			80	80	53	Институт Дополнительного образования
+	3	Управление бизнес-аналитической информацией						84			12	12	72			84	84	53	Институт Дополнительного образования
+	4	Бизнес-моделирование и реинжиниринг бизнес-процессов				1		84			12	12	72			84	84	53	Институт Дополнительного образования
+	5	Управление инновационными проектами		1				80			8	8	72			80	80	53	Институт Дополнительного образования
+	6	Маркетинговое управление организацией		1				80			8	8	72			80	80	53	Институт Дополнительного образования
+	7	Управление результативностью и изменениями в организации		1				42			6	6	36			42	42	53	Институт Дополнительного образования
+	8	HR-бренд и внутренние коммуникации				1		40			4	4	36			40	40	53	Институт Дополнительного образования
+	9	Финансовая политика		1				80			8	8	72			80	80	53	Институт Дополнительного образования
<b>Итоговая аттестация</b>																			
+	1	Итоговая работа		1				2			2	2				2	2	53	Институт Дополнительного образования

Индекс	Наименование	Формируемые компетенции
	Дисциплины	ПК-1; ПК-2; ПК-3; ПК-4; ПК-5
1	Теория и методы принятия управленческих решений	ПК-1
2	Управление рисками в организации	ПК-1
3	Управление бизнес-аналитической информацией	ПК-2
4	Бизнес-моделирование и реинжиниринг бизнес-процессов	ПК-2
5	Управление инновационными проектами	ПК-3
6	Маркетинговое управление организацией	ПК-3
7	Управление результативностью и изменениями в организации	ПК-4
8	HR-бренд и внутренние коммуникации	ПК-4
9	Финансовая политика	ПК-5
	Итоговая аттестация	ПК-1; ПК-2; ПК-3; ПК-4; ПК-5
1	Итоговая работа	ПК-1; ПК-2; ПК-3; ПК-4; ПК-5

# РАБОЧИЕ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИН

## 1. Теория и методы принятия управленческих решений

### Содержание дисциплины:

Понятие управленческого решения, классификация. Этапы процесса принятия решений: выявление проблемы, формулирование критериев, генерация альтернатив, оценка, выбор, реализация. Методы анализа внешней и внутренней среды: PEST-анализ, SWOT-анализ, SNW-анализ. Количественные методы: линейное программирование, транспортная задача, теория игр, деревья решений. Экспертные методы: метод Дельфи, мозговой штурм, сценарии. Организация выполнения решений и контроль.

### Литература (основная):

Балдин К.В., Воробьев С.Н. Управленческие решения: учебник. – М.: Дашков и К, 2024. – 496 с.

Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: учебник. – М.: Юрайт, 2025. – 327 с.

Смирнов Э.А. Управленческие решения: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2024. – 362 с.

Дополнительная литература:

4. Трофимова Л.А. Методы принятия управленческих решений: практикум. – СПб.: Питер, 2023. – 208 с.

5. Лапыгин Ю.Н. Управленческие решения: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2025. – 320 с.

### Интернет-ресурсы:

Электронная библиотека УрГЭУ: <http://lib.usue.ru>

Научная электронная библиотека eLibrary: <https://elibrary.ru>

CyberLeninka: <https://cyberleninka.ru>

КонсультантПлюс: <http://www.consultant.ru>

## 2. Управление рисками в организации

### Содержание:

Понятие риска, классификация рисков (производственные, финансовые, рыночные, операционные). Методы идентификации рисков: контрольные карты, анализ бизнес-процессов.

Качественный и количественный анализ рисков: экспертные оценки, статистические методы, построение карты рисков. Методы управления рисками: уклонение, снижение, передача, принятие. Риск-менеджмент на промышленном предприятии: риски снабжения, сбыта, технологические. Страхование и хеджирование.

### Литература:

Качалов Р.М. Управление экономическим риском: учебное пособие. – М.: Юрайт, 2025. – 458 с.

Фомичев А.Н. Риск-менеджмент: учебник. – М.: Дашков и К, 2024. – 376 с.

Грачева М.В. Управление рисками: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2024. – 368 с.

## 3. Управление бизнес-аналитической информацией

### Содержание:

Понятие бизнес-аналитики, источники данных (внутренние и внешние). Системы управления базами данных, хранилища данных. OLAP-технологии, Data Mining: классификация, кластеризация, ассоциативные правила. Методы визуализации данных (диаграммы, дашборды).

Использование BI-систем. Анализ производственных показателей.

### Литература:

Баранова Е.К. Бизнес-аналитика: от данных к знаниям: учебник. – М.: Питер, 2025. – 512 с.

Паклин Н.Б., Орешков В.И. Бизнес-аналитика: модели и методы. – М.: Финансы и статистика, 2024. – 624 с.

Архипова Н.И., Кульба В.В. Управление бизнес-аналитикой: учебное пособие. – М.: Юрайт, 2025. – 380 с.

## 4. Бизнес-моделирование и реинжиниринг бизнес-процессов

### Содержание:

Основы бизнес-моделирования. Инструменты моделирования. Функционально-стоимостной анализ. Реинжиниринг бизнес-процессов (РБП): принципы, этапы, методы. Типичные ошибки реинжиниринга, оценка эффективности изменений.

#### **Литература:**

Тельнов Ю.Ф., Казаков В.В. Реинжиниринг бизнес-процессов: учебник. – М.: Юрайт, 2025. – 450 с.

Репин В.В. Бизнес-процессы: моделирование, внедрение, управление. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2024. – 512 с.

Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: регламентация и управление. – М.: ИНФРА-М, 2023. – 319 с.

### **5. Управление инновационными проектами**

#### **Содержание:**

Инновации: виды, источники, модели инновационного процесса. Жизненный цикл инновационного проекта. Организационные формы инновационной деятельности (технопарки, бизнес-инкубаторы, R&D-центры). Методы оценки эффективности инноваций. Управление инновационными рисками, финансирование инноваций (венчурный капитал, гранты). Управление портфелем инновационных проектов.

#### **Литература:**

Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент: учебник. – СПб.: Питер, 2025. – 400 с.

Медынский В.Г. Инновационный менеджмент: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2024. – 295 с.

Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: учебник. – 7-е изд. – СПб.: Питер, 2025. – 448 с.

### **6. Маркетинговое управление организацией**

#### **Содержание:**

Маркетинг на промышленных рынках (B2B): особенности. Маркетинговые исследования: методы сбора и анализа данных. Сегментирование промышленного рынка, позиционирование. Товарная политика: управление ассортиментом, качеством, конкурентоспособностью. Ценовая политика: методы ценообразования, ценовые стратегии. Сбытовая политика (промышленный маркетинг). Маркетинговые коммуникации в B2B: выставки, тендеры, персональные продажи.

#### **Литература:**

Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг-менеджмент. – 15-е изд. – СПб.: Питер, 2024. – 848 с.

Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория и практика. – М.: Дело, 2025. – 496 с.

Данько Т.П. Управление маркетингом: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2025. – 334 с.

### **7. Управление результативностью и изменениями в организации**

#### **Содержание:**

Системы оценки результативности: KPI. Декомпозиция целей: от стратегии до операционных KPI. Методики постановки KPI (SMART), мотивация на основе KPI. Модели управления изменениями. Анализ заинтересованных сторон, управление сопротивлением. Роль лидера в изменениях, формирование команды изменений.

#### **Литература:**

Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. – М.: Олимп-Бизнес, 2024. – 320 с.

Коттер Дж. Впереди перемен. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2025. – 256 с.

Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. – М.: Экномистъ, 2024. – 296 с.

### **8. HR-бренд и внутренние коммуникации**

#### **Содержание:**

Понятие HR-бренда, EVP (ценностное предложение работодателя). Этапы построения HR-бренда: аудит, стратегия, реализация, оценка. Методы оценки HR-бренда: опросы вовлеченности, анализ отзывов. Внутренние коммуникации: каналы, форматы, обратная связь. Роль корпоративной культуры в формировании HR-бренда. Кейсы лучших работодателей.

#### **Литература:**

- Кучеров Д.Г. HR-брендинг: управление талантами. – М.: Юрайт, 2025. – 280 с.  
Магура М.И., Курбатова М.Б. Секреты мотивации персонала. – М.: Управление персоналом, 2024. – 304 с.  
Оксинойд К.Э. Корпоративная культура: учебное пособие. – М.: КноРус, 2025. – 240 с.

## 9. Финансовая политика

### Содержание:

Финансовая политика: содержание, цели, направления (дивидендная, инвестиционная, политика управления оборотным капиталом). Финансовый анализ: бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах, расчет коэффициентов. Управление оборотным капиталом: запасы, дебиторская задолженность, денежные средства. Управление инвестициями: оценка проектов, бюджетирование капитальных вложений. Управление структурой капитала: WACC, финансовый леверидж. Бюджетирование на предприятии: виды бюджетов, скользящее планирование.

### Литература:

- Ковалев В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика. – 3-е изд. – М.: Проспект, 2025. – 1104 с.  
Бригхэм Ю., Эрхардт М. Финансовый менеджмент. – 10-е изд. – СПб.: Питер, 2024. – 960 с.  
Лукаевич И.Я. Финансовый менеджмент: учебник. – 4-е изд. – М.: Юрайт, 2025. – 680 с.

## 10. Итоговая аттестация

Итоговая аттестация является частью дополнительной профессиональной программы программы профессиональной переподготовки.

**Цели итоговой аттестации:** Определить соответствие результатов освоения слушателями дополнительной профессиональной программы.

**Порядок проведения итоговой аттестации:** Итоговая аттестация проводится в виде экзамена по изученным дисциплинам, который может включать как теоретические вопросы (тестирование), так и практическое задание.

Лицам, успешно прошедшим итоговую аттестацию, в установленном порядке выдаются документы о профессиональной переподготовке.

Лицам, не прошедшим итоговую аттестацию или получившим на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, выдается справка об обучении или о периоде обучения.

### Критерии оценивания

«Отлично» - глубокое и полное владение материалом, точное понимание методов расчета, безошибочное выполнение практического задания.

«Хорошо» - полное владение материалом, наличие незначительных ошибок или неточностей в практическом задании.

«Удовлетворительно» - владение базовым материалом, наличие существенных ошибок при ответе/выполнении задания, но демонстрация понимания основ.

«Неудовлетворительно» - отсутствие необходимых знаний и навыков.

## ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

### Примерные вопросы для итогового тестирования/экзамена

по дополнительной профессиональной образовательной программе профессиональной переподготовки «Производственный менеджмент» (652 часа)

- Дисциплина 1. Теория и методы принятия управленческих решений (зачет с оценкой)
  - Что является первым этапом процесса принятия управленческого решения?
    - Выбор альтернативы
    - Диагностика проблемы
    - Оценка эффективности
    - Реализация решения

2. Какой метод относится к экспертным методам принятия решений?
- а) Линейное программирование
  - б) Метод Дельфи
  - в) Дерево решений
  - г) Транспортная задача
3. Что такое SWOT-анализ?
- а) Анализ внешней среды только
  - б) Анализ сильных, слабых сторон, возможностей и угроз
  - в) Анализ конкурентов
  - г) Финансовый анализ
4. Критерий Лапласа в теории игр соответствует:
- а) Минимаксному критерию
  - б) Критерию оптимизма
  - в) Принципу недостаточного обоснования (равновероятности)
  - г) Критерию Гурвица
5. Что из перечисленного не относится к ограничениям при принятии решений?
- а) Временные
  - б) Ресурсные
  - в) Правовые
  - г) Космические
6. Метод «мозговой штурм» эффективен для:
- а) Количественных расчетов
  - б) Генерации новых идей
  - в) Финансового контроля
  - г) Анализа бухгалтерской отчетности
7. Какое требование предъявляется к управленческим решениям?
- а) Необоснованность
  - б) Противоречивость
  - в) Своевременность
  - г) Нереальность
8. Что такое дерево решений?
- а) Графическое представление последовательности альтернатив и состояний среды
  - б) Метод оптимизации запасов
  - в) Способ расчета NPV
  - г) Алгоритм кластеризации
9. PEST-анализ изучает факторы:
- а) Политические, экономические, социальные, технологические
  - б) Правовые, экологические, социальные, торговые
  - в) Производственные, экономические, стратегические, тактические
  - г) Психологические, эргономические, социальные, технические
10. Какое решение принимается в условиях определенности?
- а) Все исходы известны и вероятны
  - б) Исходы неизвестны
  - в) Известны только вероятности исходов
  - г) Результат зависит от случайности

Правильные ответы: 1-б, 2-б, 3-б, 4-в, 5-г, 6-б, 7-в, 8-а, 9-а, 10-а.

Дисциплина 2. Управление рисками в организации (зачет)

1. Какой вид риска связан с возможностью потерь из-за изменения валютных курсов?
  - а) Производственный
  - б) Валютный
  - в) Кредитный
  - г) Операционный
  
2. Метод «VaR» (Value at Risk) используется для:
  - а) Оценки максимально возможных потерь с заданной вероятностью
  - б) Страхования рисков
  - в) Идентификации рисков
  - г) Построения карты рисков
  
3. Какая стратегия управления риском предполагает отказ от рискованного проекта?
  - а) Принятие
  - б) Снижение
  - в) Уклонение
  - г) Передача
  
4. Что такое хеджирование?
  - а) Заключение срочных контрактов для снижения ценового риска
  - б) Страхование имущества
  - в) Диверсификация портфеля
  - г) Создание резервов
  
5. Качественный анализ рисков направлен на:
  - а) Численную оценку потерь
  - б) Выявление факторов риска и их ранжирование
  - в) Расчет дисконтированных потоков
  - г) Определение точки безубыточности
  
6. К внутренним факторам риска предприятия относится:
  - а) Инфляция
  - б) Изменение налогового законодательства
  - в) Низкая квалификация персонала
  - г) Действия конкурентов
  
7. Какой метод количественной оценки риска основан на построении множества сценариев?
  - а) Анализ чувствительности
  - б) Метод Монте-Карло
  - в) Дерево решений
  - г) Анализ безубыточности
  
8. Коэффициент бета ( $\beta$ ) в финансовом риск-менеджменте измеряет:
  - а) Риск ликвидности
  - б) Систематический рыночный риск
  - в) Кредитный риск
  - г) Операционный риск
  
9. Что из перечисленного не относится к методам снижения риска?
  - а) Диверсификация
  - б) Лимитирование

- в) Игнорирование
- г) Распределение

10. Карта рисков представляет собой:

- а) Матрицу «вероятность – влияние»
- б) Бухгалтерский баланс
- в) Организационную структуру
- г) График денежных потоков

Правильные ответы: 1-б, 2-а, 3-в, 4-а, 5-б, 6-в, 7-б, 8-б, 9-в, 10-а.

Дисциплина 3. Управление бизнес-аналитической информацией (зачет с оценкой)

1. Что такое OLAP?

- а) Онлайн-аналитическая обработка данных
- б) Система управления базами данных
- в) Язык запросов
- г) Метод прогнозирования

2. Какая задача относится к Data Mining?

- а) Кластеризация
- б) Ввод данных
- в) Создание таблиц
- г) Резервное копирование

3. Что такое хранилище данных (Data Warehouse)?

- а) База данных, интегрированная из различных источников для анализа
- б) Оперативная база транзакций
- в) Архив документов
- г) Облачное хранилище файлов

4. Какой инструмент визуализации данных лучше всего подходит для отображения доли рынка?

- а) Линейный график
- б) Круговая диаграмма
- в) Гистограмма
- г) Диаграмма рассеяния

5. Что означает аббревиатура ETL?

- а) Extract, Transform, Load
- б) Edit, Transfer, Link
- в) Evaluate, Test, Log
- г) Export, Translate, Launch

6. Какой показатель используется для оценки эффективности оборудования (ОЕЕ)?

- а) Доступность × производительность × качество
- б) Выручка / среднесписочная численность
- в) Прибыль / активы
- г) Оборот / запасы

7. Что такое дашборд (dashboard)?

- а) Интерактивная панель с ключевыми показателями
- б) База данных
- в) Алгоритм машинного обучения
- г) Язык программирования

8. Какая система относится к BI (Business Intelligence)?

- а) Microsoft Power BI
- б) AutoCAD
- в) 1С: Бухгалтерия
- г) Adobe Photoshop

9. Что такое «профилирование данных» (data profiling)?

- а) Анализ структуры, качества и содержания данных
- б) Сжатие данных
- в) Шифрование данных
- г) Создание резервной копии

10. Какой тип диаграммы лучше показывает динамику за период?

- а) Линейная диаграмма
- б) Круговая диаграмма
- в) Диаграмма Венна
- г) Точечная диаграмма

Правильные ответы: 1-а, 2-а, 3-а, 4-б, 5-а, 6-а, 7-а, 8-а, 9-а, 10-а.

Дисциплина 4. Бизнес-моделирование и реинжиниринг бизнес-процессов (зачет с оценкой)

1. Какая нотация используется для моделирования бизнес-процессов?

- а) BPMN
- б) HTML
- в) SQL
- г) XML

2. Что такое реинжиниринг бизнес-процессов?

- а) Фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование процессов
- б) Постепенное улучшение
- в) Автоматизация существующих процессов
- г) Оптимизация документооборота

3. Что изображается в VSM (карте потока создания ценности)?

- а) Материальные и информационные потоки, время, запасы
- б) Организационная структура
- в) Бухгалтерские проводки
- г) Каналы сбыта

4. Какой символ обозначает функцию (работу)?

- а) Прямоугольник
- б) Стрелка
- в) Ромб
- г) Круг

5. Что такое «бережливое производство»?

- а) Система устранения потерь
- б) Массовое производство
- в) Единичное производство
- г) Аутсорсинг

6. Какие виды потерь выделяет?

- а) Перепроизводство, ожидание, лишние перемещения, дефекты и др.
- б) Только перепроизводство

- в) Только дефекты
- г) Только запасы

7. Что такое функционально-стоимостной анализ (ФСА)?

- а) Метод исследования затрат на выполнение функций
- б) Анализ конкурентов
- в) Финансовый аудит
- г) Оценка персонала

8. В чем суть «пилотного проекта» при реинжиниринге?

- а) Внедрение изменений на ограниченном участке перед масштабированием
- б) Разработка технического задания
- в) Обучение сотрудников
- г) Юридическое сопровождение

9. Какой инструмент используется для сбора голоса клиента?

- а) Опросы, интервью
- б) Металлодетектор
- в) Хронометраж
- г) Инвентаризация

10. Что такое «тайм-менеджмент» в контексте бизнес-процессов?

- а) Учет и оптимизация времени выполнения операций
- б) Управление бюджетом времени
- в) Контроль опозданий
- г) Планирование отпусков

Правильные ответы: 1-а, 2-а, 3-а, 4-а, 5-а, 6-а, 7-а, 8-а, 9-а, 10-а.

Дисциплина 5. Управление инновационными проектами (экзамен)

1. Что такое инновация?

- а) Новый продукт или процесс, внедренный на рынке
- б) Изобретение
- в) Научная статья
- г) Патент

2. Какой метод оценки эффективности инновационного проекта является дисконтированным?

- а) NPV (чистый дисконтированный доход)
- б) PP (простой срок окупаемости)
- в) Рентабельность продаж
- г) Коэффициент текущей ликвидности

3. Что такое венчурное финансирование?

- а) Инвестиции в высокорисковые инновационные проекты
- б) Банковский кредит
- в) Бюджетные субсидии
- г) Лизинг

4. Какой этап жизненного цикла инновации характеризуется выходом на рынок?

- а) Внедрение
- б) Исследование
- в) Разработка
- г) Утилизация

5. Модель «открытых инноваций» предполагает:
- а) Активное использование внешних идей и технологий
  - б) Закрытые R&D-центры
  - в) Секретные разработки
  - г) Только государственное финансирование
6. Что такое IRR?
- а) Внутренняя норма доходности
  - б) Индекс рентабельности инвестиций
  - в) Чистый приведенный доход
  - г) Дисконтированный срок окупаемости
7. Кто является типичным инноватором по классификации Роджерса?
- а) Первые 2,5% потребителей
  - б) Раннее большинство
  - в) Позднее большинство
  - г) Отстающие
8. Что такое технологический аудит?
- а) Оценка уровня технологий и инновационного потенциала
  - б) Проверка бухгалтерии
  - в) Аудит безопасности
  - г) Оценка персонала
9. Какой фактор наиболее важен для успеха инновационного стартапа?
- а) Команда и рыночный спрос
  - б) Офис
  - в) Фирменный стиль
  - г) Количество патентов
10. Что такое «диффузия инноваций»?
- а) Распространение инновации среди потребителей во времени
  - б) Замедление инновационного процесса
  - в) Секретность разработки
  - г) Патентование

Правильные ответы: 1-а, 2-а, 3-а, 4-а, 5-а, 6-а, 7-а, 8-а, 9-а, 10-а.

Дисциплина 6. Маркетинговое управление организацией (экзамен)

1. Что такое B2B-маркетинг?
- а) Маркетинг на рынке между юридическими лицами
  - б) Маркетинг потребительских товаров
  - в) Маркетинг услуг
  - г) Интернет-маркетинг
2. Какой метод ценообразования основан на ощущении ценности товара потребителем?
- а) Ценообразование на основе воспринимаемой ценности
  - б) Затратный метод
  - в) Метод следования за конкурентом
  - г) Демпинг
3. Что такое SWOT-анализ?
- а) Оценка сильных, слабых сторон, возможностей, угроз
  - б) Анализ конкурентов

- в) Финансовый анализ
  - г) Анализ ассортимента
4. Какая стратегия охвата рынка предполагает выпуск одного продукта для всех сегментов?
- а) Недифференцированный маркетинг
  - б) Дифференцированный маркетинг
  - в) Концентрированный маркетинг
  - г) Нишевой маркетинг
5. Что из перечисленного относится к маркетинговым коммуникациям?
- а) Реклама, PR, стимулирование сбыта, личные продажи
  - б) Только реклама
  - в) Только ценообразование
  - г) Только доставка
6. Что такое «позиционирование» товара?
- а) Место товара в сознании потребителей относительно конкурентов
  - б) Расположение на полке
  - в) Цена товара
  - г) Упаковка
7. Какой показатель используется для измерения лояльности клиентов?
- а) NPS (Net Promoter Score)
  - б) ROI
  - в) EBITDA
  - г) EPS
8. Что такое «жизненный цикл товара»?
- а) Этапы от вывода на рынок до ухода
  - б) Гарантийный срок
  - в) Срок годности
  - г) Время производства
9. Какая стратегия ценообразования характерна для стадии «зрелости» ЖЦТ?
- а) Снижение цен, усиление конкуренции
  - б) Высокие цены «снятие сливок»
  - в) Бесплатная раздача
  - г) Отрицательные цены
10. Что такое «кастомизация»?
- а) Адаптация продукта под индивидуальные требования клиента
  - б) Массовое производство
  - в) Унификация
  - г) Стандартизация

Правильные ответы: 1-а, 2-а, 3-а, 4-а, 5-а, 6-а, 7-а, 8-а, 9-а, 10-а.

Дисциплина 7. Управление результативностью и изменениями в организации (экзамен)

1. Что означает аббревиатура КРІ?
- а) Key Performance Indicators (ключевые показатели эффективности)
  - б) Knowledge Process Integration
  - в) Kindness Performance Index
  - г) Key Product Information

2. Модель Коттера (8 шагов) описывает:
- Процесс управления изменениями
  - Маркетинговую стратегию
  - Финансовое планирование
  - Найм персонала
3. Что такое сбалансированная система показателей (BSC)?
- Система стратегического управления на основе четырех перспектив
  - Бухгалтерский баланс
  - Система мотивации
  - Бюджетирование
4. Какая стадия в модели ADKAR означает желание (Desire)?
- Желание участвовать в изменениях
  - Осознание необходимости
  - Знание как меняться
  - Закрепление результатов
5. Что такое «сопротивление изменениям»?
- Реакция персонала, препятствующая внедрению изменений
  - Поддержка руководства
  - Бюрократическая волокита
  - Экономический кризис
6. Какой метод преодоления сопротивления наиболее эффективен при отсутствии информации?
- Обучение и информирование
  - Принуждение
  - Игнорирование
  - Увольнение сотрудников
7. Какой показатель отражает вовлеченность персонала?
- eNPS (Employee Net Promoter Score)
  - ROI
  - ЕБИТДА
  - EPS
8. Что такое SMART-цель?
- Конкретная, измеримая, достижимая, релевантная, ограниченная во времени
  - Сложная, магическая, актуальная, рискованная, трудоемкая
  - Стратегическая, мобильная, активная, реалистичная, тактическая
  - Системная, модульная, автоматическая, регламентированная, точная
9. Кто является автором модели восьми шагов изменений?
- Джон Коттер
  - Майкл Портер
  - Филип Котлер
  - Питер Друкер
10. Что такое «результативность» в отличие от «эффективности»?
- Степень достижения цели
  - Соотношение результата и затрат
  - Скорость работы
  - Количество продукции

Правильные ответы: 1-а, 2-а, 3-а, 4-а, 5-а, 6-а, 7-а, 8-а, 9-а, 10-а.

Дисциплина 8. HR-бренд и внутренние коммуникации (зачет с оценкой)

1. Что такое HR-бренд?

- а) Образ компании как работодателя
- б) Товарный знак компании
- в) Логотип HR-департамента
- г) Зарплатный бренд

2. Как расшифровывается EVP?

- а) Employee Value Proposition (ценностное предложение работодателя)
- б) External Value Process
- в) Employer Virtual Platform
- г) Evaluation of Personnel

3. Какой канал внутренних коммуникаций является наиболее эффективным для срочных сообщений?

- а) Корпоративный мессенджер
- б) Доска объявлений
- в) Корпоративная газета
- г) Ежегодное собрание

4. Что такое eNPS?

- а) Индекс готовности рекомендовать компанию как место работы
- б) Оценка прибыли на сотрудника
- в) Коэффициент текучести
- г) Процент выполнения KPI

5. Какая стратегия HR-бренда ориентирована на внешнюю аудиторию?

- а) Привлечение талантов с рынка
- б) Удержание существующих сотрудников
- в) Оптимизация затрат
- г) Аутсорсинг

6. Что такое «внутренний PR»?

- а) Система мероприятий по формированию позитивного внутреннего имиджа
- б) Реклама для внешних клиентов
- в) Связи с инвесторами
- г) Лоббирование интересов

7. Какой показатель отражает текучесть кадров?

- а) Отношение уволившихся к среднесписочной численности
- б) Количество вакансий
- в) Средняя зарплата
- г) Количество обученных

8. Что из перечисленного относится к материальным элементам?

- а) Зарплата, бонусы, соцпакет
- б) Корпоративная культура
- в) Интересные задачи
- г) Баланс работы и жизни

9. Какая технология используется для сбора обратной связи от сотрудников?

- а) Анонимные опросы, пульс-опросы

- б) Видеонаблюдение
- в) Полиграф
- г) Анализ соцсетей без согласия

10. Что такое «онбординг»?

- а) Процесс адаптации нового сотрудника
- б) Увольнение
- в) Обучение
- г) Аттестация

Правильные ответы: 1-а, 2-а, 3-а, 4-а, 5-а, 6-а, 7-а, 8-а, 9-а, 10-а.

Дисциплина 9. Финансовая политика организации (экзамен)

1. Что такое WACC?

- а) Средневзвешенная стоимость капитала
- б) Чистый оборотный капитал
- в) Операционная прибыль
- г) Дивиденд на акцию

2. Какой коэффициент характеризует финансовый леверидж?

- а) Отношение заемного капитала к собственному
- б) Рентабельность активов
- в) Коэффициент текущей ликвидности
- г) Оборачиваемость запасов

3. Что из перечисленного относится к собственному капиталу?

- а) Уставный капитал
- б) Кредиторская задолженность
- в) Краткосрочный кредит
- г) Облигационный заем

4. Какой метод бюджетирования начинается с прогноза продаж?

- а) Снизу-вверх
- б) Сверху-вниз
- в) Нулевой бюджет
- г) Гибкий бюджет

5. Что показывает коэффициент текущей ликвидности?

- а) Способность погасить краткосрочные обязательства оборотными активами
- б) Долю заемного капитала
- в) Рентабельность продаж
- г) Оборачиваемость дебиторской задолженности

6. Какая дивидендная политика предполагает стабильный дивиденд на акцию?

- а) Политика постоянного дивиденда
- б) Остаточная политика
- в) Политика стабильного дивидендного выхода
- г) Политика дополнительных дивидендов

7. Что такое EBITDA?

- а) Прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации
- б) Чистая прибыль
- в) Валовая прибыль
- г) Маржинальная прибыль

8. Какой показатель используется для оценки инвестиционной привлекательности проекта?
- а) NPV (чистый дисконтированный доход)
  - б) Коэффициент автономии
  - в) Коэффициент оборачиваемости
  - г) Доля дебиторской задолженности

9. Что такое политика управления оборотным капиталом?
- а) Определение уровня запасов, дебиторской задолженности и денежных средств
  - б) Эмиссия акций
  - в) Выплата дивидендов
  - г) Налоговое планирование

10. Какая финансовая стратегия считается агрессивной?
- а) Высокая доля заемного капитала
  - б) Минимальный заемный капитал
  - в) Только собственные средства
  - г) Полное отсутствие кредитов

Правильные ответы: 1-а, 2-а, 3-а, 4-а, 5-а, 6-а, 7-а, 8-а, 9-а, 10-а.

2. Итоговый тест для итоговой аттестации (экзамен)

Инструкция: Тест включает 40 вопросов по всем дисциплинам. Для каждого вопроса выберите один правильный ответ.

Что является первым этапом принятия управленческого решения?

- а) Диагностика проблемы
- б) Выбор альтернативы
- в) Оценка эффективности
- г) Реализация

Метод Дельфи относится к:

- а) Экспертным методам
- б) Математическому программированию
- в) Статистическим методам
- г) Методам теории игр

Что такое VaR?

- а) Оценка максимальных потерь с заданной вероятностью
- б) Ставка дисконтирования
- в) Коэффициент ликвидности
- г) Норма прибыли

Какая стратегия управления риском означает страхование?

- а) Передача риска
- б) Уклонение
- в) Принятие
- г) Снижение

Расшифровка OLAP:

- а) Онлайн-аналитическая обработка данных
- б) Объектно-ориентированный язык программирования
- в) Система управления базами данных
- г) Протокол передачи данных

Что такое Data Mining?

- а) Процесс обнаружения закономерностей в больших данных
- б) Резервное копирование
- в) Шифрование
- г) Визуализация

Какая нотация используется для моделирования бизнес-процессов?

- а) BPMN
- б) HTML
- в) SQL
- г) JSON

Реинжиниринг бизнес-процессов – это:

- а) Радикальное перепроектирование процессов
- б) Постепенное улучшение
- в) Автоматизация
- г) Косметические изменения

Что такое NPV?

- а) Чистый дисконтированный доход
- б) Внутренняя норма доходности
- в) Индекс рентабельности
- г) Срок окупаемости

Модель открытых инноваций предполагает:

- а) Использование внешних идей
- б) Закрытые лаборатории
- в) Только государственное финансирование
- г) Секретные разработки

Что такое B2B-маркетинг?

- а) Маркетинг на рынке между компаниями
- б) Маркетинг потребительских товаров
- в) Маркетинг услуг
- г) Интернет-маркетинг

NPS измеряет:

- а) Лояльность клиентов
- б) Прибыль
- в) Долю рынка
- г) Текучесть кадров

Что означает KPI?

- а) Ключевые показатели эффективности
- б) Комплексный производственный индекс
- в) Коэффициент полезного использования
- г) Количественная оценка прибыли

Модель 8 шагов изменений разработал:

- а) Джон Коттер
- б) Майкл Портер
- в) Филип Котлер
- г) Питер Друкер

Что такое EVP?

- а) Ценностное предложение работодателя
- б) Оценка эффективности персонала
- в) Внешняя программа развития
- г) Система мотивации

Какой показатель отражает текучесть кадров?

- а) Отношение уволившихся к среднесписочной численности
- б) Количество вакансий
- в) Средняя зарплата
- г) Процент выполнения KPI

Что такое WACC?

- а) Средневзвешенная стоимость капитала
- б) Рентабельность активов
- в) Коэффициент автономии
- г) Дивидендная доходность

Что показывает коэффициент текущей ликвидности?

- а) Способность погасить краткосрочные долги
- б) Долю заемного капитала
- в) Оборачиваемость запасов
- г) Рентабельность продаж

Метод «мозговой штурм» эффективен для:

- а) Генерации идей
- б) Точных расчетов
- в) Финансового анализа
- г) Юридической экспертизы

Что из перечисленного – внутренний фактор риска?

- а) Низкая квалификация персонала
- б) Инфляция
- в) Изменение налогов
- г) Действия конкурентов

Что такое дашборд?

- а) Панель визуализации ключевых показателей
- б) База данных
- в) Язык запросов
- г) Алгоритм машинного обучения

Что такое VSM?

- а) Карта потока создания ценности
- б) Система управления запасами
- в) Модель зрелости процессов
- г) Метод оптимизации

Что такое IRR?

- а) Внутренняя норма доходности
- б) Индекс рентабельности
- в) Дисконтированный срок окупаемости
- г) Чистый дисконтированный доход

Какой метод ценообразования основан на воспринимаемой ценности?

- а) Ценообразование на основе ценности
- б) Затратный метод
- в) Метод следования за конкурентом
- г) Демпинг

Что такое SMART-цель?

- а) Конкретная, измеримая, достижимая, релевантная, ограниченная во времени
- б) Стратегическая, мобильная, активная, реалистичная, тактическая
- в) Сложная, магическая, актуальная, рискованная, трудоемкая
- г) Системная, модульная, автоматическая, регламентированная, точная

Что такое eNPS?

- а) Индекс готовности рекомендовать компанию как место работы
- б) Чистая прибыль на сотрудника
- в) Оценка вовлеченности
- г) Коэффициент эффективности обучения

Что из перечисленного относится к собственному капиталу?

- а) Уставный капитал
- б) Кредиторская задолженность
- в) Краткосрочный кредит
- г) Облигационный заем

Что такое EBITDA?

- а) Прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации
- б) Чистая прибыль
- в) Валовая прибыль
- г) Операционная прибыль

Дерево решений – это:

- а) Графическое представление последовательности альтернатив
- б) Метод оптимизации запасов
- в) Способ расчета NPV
- г) Алгоритм кластеризации

Что такое хеджирование?

- а) Снижение риска с помощью производных финансовых инструментов
- б) Страхование жизни
- в) Диверсификация
- г) Резервирование

Что такое ETL?

- а) Extract, Transform, Load
- б) Edit, Transfer, Link
- в) Evaluate, Test, Log
- г) Export, Translate, Launch

Что такое «бережливое производство»?

- а) Система устранения потерь
- б) Массовое производство
- в) Единичное производство
- г) Аутсорсинг

Что такое венчурное финансирование?

- а) Инвестиции в высокорисковые инновационные проекты
- б) Банковский кредит
- в) Государственная субсидия
- г) Лизинг

Что такое позиционирование?

- а) Место товара в сознании потребителей
- б) Расположение на полке
- в) Цена товара
- г) Упаковка

Что такое BSC?

- а) Сбалансированная система показателей
- б) Бюджетный контроль
- в) Система мотивации
- г) Бухгалтерский баланс

Что такое онбординг?

- а) Адаптация нового сотрудника
- б) Увольнение
- в) Обучение
- г) Аттестация

Что такое финансовый леверидж?

- а) Использование заемного капитала для увеличения рентабельности
- б) Дивидендная политика
- в) Амортизационная политика
- г) Налоговое планирование

Что из перечисленного относится к нематериальным активам?

- а) Патент
- б) Здание
- в) Оборудование
- г) Запасы

Что такое кастомизация?

- а) Адаптация продукта под требования клиента
- б) Массовое производство
- в) Унификация
- г) Стандартизация

Что такое HR-бренд?

- а) Образ компании как работодателя
- б) Товарный знак
- в) Логотип
- г) Слоган

Ключ к итоговому тесту:

- 1-а, 2-а, 3-а, 4-а, 5-а, 6-а, 7-а, 8-а, 9-а, 10-а,
- 11-а, 12-а, 13-а, 14-а, 15-а, 16-а, 17-а, 18-а, 19-а, 20-а,
- 21-а, 22-а, 23-а, 24-а, 25-а, 26-а, 27-а, 28-а, 29-а, 30-а,
- 31-а, 32-а, 33-а, 34-а, 35-а, 36-а, 37-а, 38-а, 39-а, 40-а.

Критерии оценки итогового экзамена (40 вопросов):  
«отлично» – 36–40 правильных ответов (90–100%)  
«хорошо» – 30–35 (75–89%)  
«удовлетворительно» – 24–29 (60–74%)  
«неудовлетворительно» – менее 24 (<60%)

Все тесты готовы к использованию в учебном процессе. При необходимости можно адаптировать количество вопросов и вариантов ответов.

### ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Сайт библиотеки УрГЭУ

<http://lib.usue.ru/>

#### Основная литература

Глухов В.В. Производственный менеджмент: учебник. – СПб.: Питер, 2025. – 608 с.  
Ильин А.И. Планирование на предприятии: учебник. – Минск: Новое знание, 2024. – 635 с.  
Стерлигова А.Н., Фель А.В. Операционный (производственный) менеджмент: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2025. – 432 с.  
Чейз Р.Б., Джейкобс Ф.Р., Аквилано Н.Д. Производственный и операционный менеджмент. – 10-е изд. – М.: Вильямс, 2024. – 1184 с.

#### Дополнительная литература

Вумек Д., Джонс Д. Бережливое производство. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2025. – 352 с.  
Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2024. – 288 с.  
Баринов В.А. Управление изменениями: учебник. – М.: Юрайт, 2025. – 280 с.

#### Интернет-ресурсы (общие):

ЭБС Znanium: <https://znanium.com>

ЭБС Юрайт: <https://urait.ru>

Научная электронная библиотека eLibrary: <https://elibrary.ru>

КиберЛенинка: <https://cyberleninka.ru>

Сайт Министерства промышленности и торговли РФ: <https://minpromtorg.gov.ru>

### Сведения о педагогических работниках, привлекаемых к реализации дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки «Производственный менеджмент»

№ п/п	Читаемые дисциплины (модули)	Фамилии Имя Отчество	Квалификация по документу об образовании	Ученая степень, ученое звание, классный чин, регалии
1.	Теория и методы принятия управленческих решений	Раменская Людмила Александровна, кандидат экономических наук, доцент кафедры	информатик-экономист Прикладная информатика в экономике	к.э.н., доцент кафедры корпоративной экономики и управления бизнесом

		корпоративной экономики и управления бизнесом		
2.	Управление рисками в организации	Арбенина Татьяна Ивановна	Экономист по специальности «Экономика труда»	к.э.н., доцент кафедры экономики предприятий; доцент кафедры корпоративной экономики и управления бизнесом
3.	Управление бизнес-аналитической информацией	Назаров Дмитрий Михайлович	Учитель математики, информатики и ВТ средней школы по специальности «Математика»	д.э.н., заведующий кафедрой бизнес-информатики УрГЭУ, доцент
4.	Бизнес-моделирование и реинжиниринг бизнес-процессов	Гаврилов Денис Евгеньевич, к.э.н., доцент, директор ПКФ ЭЙДИЭС-сервис, доцент кафедры экономики предприятий	менеджер по специальности «Государственное и муниципальное управление»	к.э.н., доцент кафедры экономики предприятий УрГЭУ
5.	Управление инновационными проектами	Гиниятуллин Родион Нуриманович	Экономист по специальности «Международные экономические отношения».	к.э.н., доцент кафедры экономики предприятий УрГЭУ
6.	Маркетинговое управление организацией	Арбенина Татьяна Ивановна	Экономист по специальности «Экономика труда»	к.э.н., доцент кафедры экономики предприятий; доцент кафедры корпоративной экономики и управления бизнесом
7.	Управление результативностью и изменениями в организации	Мокронос Александр Германович,	Инженер-экономист	д.э.н., профессор кафедры экономики предприятий УрГЭУ
8.	HR-бренд и внутренние коммуникации	Гиниятуллин Родион Нуриманович	Экономист по специальности «Международные экономические отношения».	к.э.н., доцент кафедры экономики предприятий УрГЭУ
9.	Финансовая политика	Закирова Элина Рафиковна	Экономист по специальности «Мировая экономика»	эксперт-практик, д.э.н., профессор кафедры финансов, денежного обращения и кредита УрГЭУ, visiting professor

**Сведения о педагогических работниках, привлекаемых  
к реализации дополнительной профессиональной программы  
профессиональной переподготовки «Производственный менеджмент»**

№ п/п	Читаемые дисциплины (модули)	Фамилии Имя Отчество	Квалификация по документу об образовании	Ученая степень, ученое звание, классный чин, регалии
1.	Теория и методы принятия управленческих решений	Раменская Людмила Александровна, кандидат экономических наук, доцент кафедры корпоративной экономики и управления бизнесом	информатик-экономист Прикладная информатика в экономике	к.э.н., доцент кафедры корпоративной экономики и управления бизнесом
2.	Управление рисками в организации	Арбенина Татьяна Ивановна	Экономист по специальности «Экономика труда»	к.э.н., доцент кафедры экономики предприятий; доцент кафедры корпоративной экономики и управления бизнесом
3.	Управление бизнес-аналитической информацией	Назаров Дмитрий Михайлович	Учитель математики, информатики и ВТ средней школы по специальности «Математика»	д.э.н., заведующий кафедрой бизнес-информатики УрГЭУ, доцент
4.	Бизнес-моделирование и реинжиниринг бизнес-процессов	Гаврилов Денис Евгеньевич, к.э.н., доцент, директор ПКФ ЭЙДИЭС-сервис, доцент кафедры экономики предприятий	менеджер по специальности «Государственное и муниципальное управление»	к.э.н., доцент кафедры экономики предприятий УрГЭУ
5.	Управление инновационными проектами	Гиниятуллин Родион Нуриманович	Экономист по специальности «Международные экономические отношения».	к.э.н., доцент кафедры экономики предприятий УрГЭУ
6.	Маркетинговое управление организацией	Арбенина Татьяна Ивановна	Экономист по специальности «Экономика труда»	к.э.н., доцент кафедры экономики предприятий; доцент кафедры корпоративной экономики и управления бизнесом

7.	Управление результативностью и изменениями в организации	Мокроносов Александр Германович,	Инженер-экономист	д.э.н., профессор кафедры экономики предприятий УрГЭУ
8.	HR-бренд и внутренние коммуникации	Гиниятуллин Родион Нуриманович	Экономист по специальности «Международные экономические отношения».	к.э.н., доцент кафедры экономики предприятий УрГЭУ
9.	Финансовая политика	Закирова Элина Рафиковна	Экономист по специальности «Мировая экономика»	эксперт-практик, д.э.н., профессор кафедры финансов, денежного обращения и кредита УрГЭУ, visiting professor