

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«АКАДЕМИЯ ЛИДЕРСТВА И АДМИНИСТРИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ
ФНС РОССИИ – ВОЛГА»

Утверждаю



ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
«Стратегический и инновационный менеджмент»

повышения квалификации федеральных государственных гражданских служащих

(объем 24 часа)

Рассмотрена
на заседании кафедры СПД

Протокол № 1 от 26.01.2024

Нижний Новгород – 2024

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	3
ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ	3
УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН	5
КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК	5
РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ	6
Реферативное описание тем	6
Практические задания (примеры)	7
Методические рекомендации.....	7
Список литературы	8
ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ	9
ФОРМЫ АТТЕСТАЦИИ	10
ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ	10
Перечень вопросов, выносимых на экзамен	10
Примеры тестовых вопросов.....	10

ВВЕДЕНИЕ

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Стратегический и инновационный менеджмент» реализуется в соответствии со следующими нормативно-правовыми актами:

- Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ (с изм. и доп.) «Об образовании в Российской Федерации»;
- Федеральным законом от 27.07.2004 № 79-ФЗ (с изм. и доп.) «О государственной гражданской службе Российской Федерации»;
- Постановление Правительства РФ от 11.10.2023 № 1678 «Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ»;
- Приказом Минобрнауки России от 01.07.2013 № 499 (с изм. и доп.) «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».

Выбор тем программы и его основного содержания произведен с учетом обеспечения преемственности к государственному образовательному стандартам высшего профессионального образования направлений подготовки «Государственное и муниципальное управление», утв. Приказом Минобрнауки России от 13.08.2020 № 1016, Приказом Минобрнауки России от 13.08.2020 № 1000, «Менеджмент», утв. Приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 970, Приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 952.

В связи с повышением требований к уровню квалификации государственных гражданских служащих и необходимостью освоения современных методов решения профессиональных задач является весьма актуальной и занимает важное место в процессе обновления и закрепления профессиональных знаний государственных гражданских служащих.

Программа предназначена для получения и совершенствования знаний, приобретения навыков стратегического управления, повышения уровня профессиональной компетенции для эффективной деятельности руководителя.

В связи с этим **цель программы повышения квалификации** состоит в комплексном обновлении знаний государственных гражданских служащих и совершенствование необходимых для выполнения на высоком профессиональном уровне служебных обязанностей, а также укрепление интереса к выбранной профессии; освоение спектра управленческих знаний и умений, а также формирование компетенций, необходимых для должностного роста, по вопросам стратегического планирования и эффективного управления изменениями.

В рамках заявленной программы должны быть решены следующие **задачи**:

1. сформировать компетенции управления изменениями в налоговых органах;
2. ознакомить с изменениями нормативной правовой базы, с понятийным аппаратом в области стратегического менеджмента и инновационной деятельности;
3. развить навыки управления стратегией деятельности, управления внутренними изменениями в налоговых органах, навыки преодоления сопротивления изменениям.

В результате освоения данной программы государственные гражданские служащие инспекций и управлений ФНС России получают обновление знаний и совершенствование навыков решения поставленных задач по основным направлениям деятельности и компетенциям в части стратегического менеджмента и инновационной деятельности.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

Государственные гражданские служащие, прошедшие обучение по данной программе, должны обладать следующими компетенциями:

Универсальные:

➤ Системное и критическое мышление. Поиск, критический анализ и синтез информации, применение системного подхода для решения поставленных задач.

➤ Разработка и реализация проектов. Определение круга задач в рамках поставленной цели и выбор оптимальных способов их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.

➤ Коммуникация. Деловая коммуникация в устной и письменной формах.

➤ Гражданская позиция. Формирование нетерпимого отношения к коррупционному поведению.

Общепрофессиональные:

➤ Решение профессиональных задач на основе знаний экономической, организационной и управленческой теории.

➤ Применение комплексного подхода к сбору данных, продвинутых методов их обработки и анализа при решении управленческих задач.

➤ Организация разработки и реализации управленческих решений.

Профессиональные:

➤ Осуществление стратегического планирования деятельности

➤ Организация разработки и реализации управленческих решений.

➤ Организация внедрения инновационных технологий в соответствующую сферу профессиональной деятельности.

➤ Эффективное управление изменениями в налоговых органах.

В результате освоения данной программы государственный гражданский служащий должен

знать:

- основы стратегического и инновационного менеджмента, практические его аспекты;
- роль, функции и задачи инновационного менеджмента в современной организации;
- способы и методы внедрения инноваций;
- термины в области стратегического менеджмента и инновационной деятельности;
- способы и меры совершенствования деятельности;
- содержание, структуру и этапы стратегического управления

уметь:

- оперировать правовыми понятиями и категориями;
- анализировать и правильно применять процедуры по управлению изменениями в налоговых органах;
- обосновывать решения, выбирать соответствующие способы и методы для внедрения инноваций;
- применять технологии внедрения изменений в деятельность организации
- использовать приобретенные знания для выстраивания линии эффективного управления.

владеть навыками:

- формулирования и реализации инновационных стратегий;
- внедрения инноваций
- аналитической оценки в процессе выработки и принятия решений по управлению изменениями в налоговых органах;
- преодоления сопротивления изменениям;
- использования современных технологий в деятельности руководителей налоговых органов.

УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

дополнительной профессиональной программы
«Стратегический и инновационный менеджмент»

по повышению квалификации федеральных государственных гражданских служащих
Федеральной налоговой службы

Цель: Освоение спектра управленческих знаний и умений, а также формирование компетенций, необходимых для должностного роста, по вопросам стратегического планирования и эффективного управления изменениями

Категория, группа должностей: главная, ведущая группа должностей, категории: руководители

Продолжительность обучения: 24 часа

Форма обучения: заочная с использованием дистанционных образовательных технологий и электронного обучения в полном объеме с отрывом от исполнения служебных обязанностей по замещаемой должности государственной гражданской службы

Режим занятий: 2-8 часов в день

№ п/п	Наименование разделов и дисциплин	Количество часов			Форма промежуточной аттестации
		Всего	по видам занятий		
			лекции	практические занятия	
1	Стратегический и инновационный менеджмент в органах государственной власти	22	6	16	зачет
	Итоговая аттестация	2		2	экзамен в форме тестирования
	ИТОГО	24	6	18	

КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК

Срок обучения по программе повышения квалификации, недели	1				
Срок обучения по программе повышения квалификации, дни	1	2	3	4	5
Виды занятий, предусмотренные программой повышения квалификации	А	А К	А	А	А/И

А – аудиторная и самостоятельная работа,
К – каникулы,
И – итоговая аттестация.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Стратегический и инновационный менеджмент в органах государственной власти

(наименование учебной дисциплины)

№ п/п	Наименование темы	Вид занятия
1	Стратегический и инновационный менеджмент в органах государственной власти	
1.1	Стратегический и инновационный менеджмент: теоретические основы и практические аспекты	Лекция
1.2	Содержание и структура стратегического управления. Этапы стратегического управления.	Практика
1.3	Аналитическое обеспечение стратегического менеджмента	Практика
1.4	Инновационный потенциал организации и эффективность инновационной деятельности	Практика
1.5	Эффективное управление изменениями в налоговых органах	Лекция, Практика
1.6	Психология управленческой и коммуникативной компетентности руководителя	Практика

Реферативное описание тем

1.1. Стратегический и инновационный менеджмент: теоретические основы и практические аспекты

Основные понятия и определения инновационного менеджмента. Инновации, инновационный процесс. Признаки инноваций. Виды инноваций и их классификация. Формы и фазы инновационного процесса. Движущие нововведений. Методология системного описания инноваций. История нововведений и их теоретического осмысления.

Профессиональные требования к инновационному менеджеру. Характеристика инновационной деятельности. Виды инновационной деятельности. Классификация инновационных предприятий. Методологические основы инновационного менеджмента

1.2. Содержание и структура стратегического управления. Этапы стратегического управления.

Сущность, цели, задачи и функции инновационного менеджмента. Сущность инновационного менеджмента. Аспекты инновационного менеджмента: вид деятельности и процесс принятия решений, наука и искусство управления инновациями, аппарат управления инновациями. Развитие и современное состояние инновационного менеджмента. Этапы развития инновационного менеджмента: факторный подход, функциональная концепция, системный и ситуационный подходы. Цели и задачи инновационного менеджмента. Система функций инновационного менеджмента. Государственная инновационная политика: понятие, цель, задачи, важнейшие принципы и элементы. Государственное регулирование инновационной деятельности: понятие, основные методы и инструменты. Стратегия сохранения и развития научно-технического и инновационного потенциала страны.

Понятие и сущность управления инновационной деятельностью организации. Влияние интенсивности и масштабов нововведений на организационную структуру управления. Выбор и создание новых организационных форм, приемов и методов инновационного менеджмента организации. Формы организации управления нововведениями. Способы организации управления инновационной деятельностью. Основные принципы построения инновационных структур управления. Организационные формы реализации инновационных проектов: последовательная, параллельная, матричная.

1.3. Аналитическое обеспечение стратегического менеджмента

Что такое аналитика. Бизнес-аналитика. Способы, средства проведения анализа.

1.4. Инновационный потенциал организации и эффективность инновационной деятельности

Оценка эффективности инновационной деятельности. Сущность проблемы оценки эффективности инноваций. Основные методы оценки эффективности инноваций. Виды эффекта и комплексная оценка эффективности инновации. Статистические методы оценки эффективности. Динамические показатели эффективности.

1.5. Эффективное управление изменениями в налоговых органах

Понятие «управление изменениями», как одного из ключевых факторов успешного внедрения системы качества и развития налогового органа в целом. Основные векторы изменений, как ими управлять и процесс контроля изменений. Механизм стратегического управления изменениями.

1.6. Психология управленческой и коммуникативной компетентности руководителя

Управленческие коммуникации. В чем заключается управленческая и коммуникативная компетентность руководителя. Барьеры коммуникации. Конструктивная и неконструктивная критика. Приемы эффективной управленческой коммуникации.

Практические задания (примеры)

Задание 1.

При работе в подсистеме «Инициативы работников ФНС России» любой сотрудник может внести предложение по улучшению качества деятельности налоговых органов. Но не все предложения принимаются группой по качеству. Какой процент положительных решений должна набрать инициатива сотрудника для принятия её к реализации?

- a) 30 %
- b) 45 %
- c) 24 %
- d) 50 %

Задание 2. Постановка целей и выполнение заданий. Необходимо проанализировать и дать развернутый ответ на вопросы:

1. Значение анализа внешней среды в стратегическом менеджменте
2. Источники сбора информации о внешней среде
3. Принципы проведения стратегического анализа внешней среды
4. SWOT-анализ
5. PEST-анализ

- Обсуждение в группах.

- Представление результатов работы групп.

- Выработка группового решения совместно с преподавателем.

Задание 3. Постановка целей и выполнение заданий. Необходимо проанализировать и дать развернутый ответ на вопросы:

1. Значение анализа внутренней среды в стратегическом менеджменте
2. Структура информации о внутренней среде в системе стратегического менеджмента
3. Организация получения информации о внутренней среде
4. Организация обработки и хранения информации внутренней среде

Методические рекомендации

Обучение осуществляется с использованием дистанционных технологий и электронного обучения путем как самостоятельного изучения материала, так и взаимодействия педагогического работника с обучающимся.

Лекции и практические занятия могут быть проведены в форме видеоуроков или вебинаров в целях углубления и закрепления знаний слушателей, полученных ими в процессе самостоятельной работы над учебным материалом. Продолжительность видеоурока от 5 до 15 минут, вебинара 1-2 аудиторных часа.

На практические занятия выносятся вопросы, усвоение которых требуется на уровне навыков и умений.

В процессе практического обучения особое внимание следует уделять формированию и развитию у слушателей практических умений, навыков и компетенций.

Для проведения практических занятий должны использоваться методические разработки, позволяющие индивидуализировать задания обучаемым в зависимости от их должностных категорий. Такие задания представляют собой проблемные ситуационные варианты, различающиеся моделями информационных систем, и набором конкретных действий, существенных для определённых категорий обучаемых, объединённых в соответствующую подгруппу.

Основными видами самостоятельной работы слушателями без участия преподавателей являются:

- формирование и усвоение содержания конспекта лекций на базе рекомендованной преподавателем учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы (электронные учебники, электронные библиотеки и др.);
- выполнение домашних заданий в виде предложенных преподавателем практических заданий и лабораторных работ;
- просмотра видеоуроков.

В ходе самостоятельной работы слушатели более детально рассматривают вопросы, изучаемые в ходе лекционных занятий, готовятся к проведению семинаров и закрепляют умения и навыки, полученные при отработке на практических занятиях. В целях более эффективной работы слушателей, готовятся учебные и контрольно-проверочные материалы.

В ходе самостоятельной работы слушателям предоставляется возможность пользования интернет ресурсами учебного заведения, на которых размещены электронные учебники, пробные тесты, а также форум для получения консультационных услуг от ведущих преподавателей.

С целью определения качества усвоения материала проводится проверка знаний слушателей с использованием совокупности контрольных заданий и вопросов в виде текущего и итогового контроля.

Текущий контроль осуществляется в форме промежуточного тестирования.

Список литературы

1. Абрамов В.С., Абрамов С.В. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2024. – 434 с.
2. Антонен В.А. Инновационный менеджмент: учебник и практикум / Отв. ред. Бедный Б.М.: Издательство Юрайт, 2019.
3. Дубровина Н.А., Ряжева Ю.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – Самара: Издательство Самарского университета, 2022. – 80 с.
4. Инновационный менеджмент: учебник для вузов /Под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф., В.А. Швандира- 6-е изд., перераб/ и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019.
5. Попов С.А. Стратегический менеджмент: актуальный курс: учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 481 с.
6. Ружанская Л.С., Якимова Е.А., Зубакина Д.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2019. – 112 с.
7. Салимьянова И.Г., Валиахметов И.Р. Инновационный менеджмент: учебное пособие / под общей ред. д-ра экон. Наук, проф. А.Г. Бездудной. 2-е изд., доп. И перераб. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2023. – 265 с.

8. Стратегический менеджмент: учебник / П.А. Михненко, Т.А. Волкова, А.Л. Дрондин, А.В. Вегера. М.: Университет «Синергия», 2019.

9. Трифилова А.А. Управление инновационным развитием предприятия. М.: Финансы и статистика, 2020.

ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ

Повышение квалификации гражданских служащих осуществляется в заочной форме с использованием дистанционных образовательных технологий и электронного обучения с отрывом от исполнения служебных обязанностей по замещаемой должности государственной гражданской службы. В содержании обучения приоритет отдается практической направленности обучения.

При проведении обучения обязательно учитывается распределение времени на лекционный материал и выполнение практических занятий в соответствии с утвержденным учебно-тематическим планом.

На лекционных занятиях излагаются наиболее важные и сложные вопросы, являющиеся теоретической основой нормативных документов и практических действий. Лекции обязательно представлены в форме электронных учебников, часть лекций может быть представлена в форме видеоуроков.

Лекции и практические занятия могут проводиться в форме вебинаров по основным и наиболее сложным темам в целях углубления и закрепления знаний слушателей. При подготовке к вебинару слушателям заранее могут выдаваться вопросы, подготовка к которым требует самостоятельной работы с использованием рекомендованной литературы и электронных учебников, предоставляемых на Интернет-ресурсе. В ходе вебинара, путём постановки проблемных вопросов, совместным их обсуждением и рассмотрением наиболее целесообразных путей решения, обучаемые осваивают учебный материал, закрепляют знания, полученные в рамках самостоятельной работы.

На практические занятия выносятся вопросы, усвоение которых требуется на уровне навыков и умений. При проведении практических занятий необходимо отрабатывать задания, учитывающие специфику выполняемых функциональных обязанностей слушателями курсов по своему профессиональному предназначению, в том числе предусматривать задания с проведением деловых игр (эпизодов) и созданием ситуаций, моделирующих типовые нарушения.

Формирование профессиональных компетенций обеспечивается широким использованием в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (компьютерных симуляций, деловых игр, разбора конкретных ситуаций) с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся.

Каждый обучающийся на весь период обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронным учебным материалам, содержащим всю необходимую учебную и учебно-методическую информацию по изучаемым модулям.

Учебная база Академии оснащена современными техническими средствами для обеспечения учебного процесса. Лекции и практические занятия в форме вебинаров проводятся с использованием современной вебинарной площадки на основании заключенного договора.

Используются интерактивные учебники, содержащие теоретические материалы и практические задания, при этом: а) происходит мгновенное начисление баллов за ответы, в результате чего слушатель сразу непосредственно в ходе изучения теоретического материала видит свои успехи на «шкале прогресса» или б) при неправильном решении задач слушатель отсылается к повторению теоретического материала, изложенного ранее в учебнике. Данная система самопроверки в учебнике позволяет слушателям в удобной форме оценить уровень своих знаний и подготовиться к итоговому тестированию.

Реализация программы обеспечивается как штатными преподавателями специализированных кафедр Академии, так и руководящими и научно-педагогическими работниками организаций и ведущих ВУЗов, привлекаемыми к реализации программы на условиях гражданско-правового договора (контракта).

ФОРМЫ АТТЕСТАЦИИ

Оценка качества освоения программы включает входной, текущий и/или промежуточный контроли, а также итоговую аттестацию обучающихся.

Входной контроль должен охватывать всех обучающихся и проводиться в форме тестирования в первый день обучения. Целью входного контроля является определение уровня знаний обучающихся для корректировки и адаптации учебного процесса под конкретные потребности обучающихся.

Текущий контроль и/или промежуточная аттестация проводится в соответствии с Положением, утвержденным ректором Академии.

Порядок проведения итоговой аттестации определен Положением об итоговой аттестации, утвержденным ректором Академии.

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Перечень вопросов, выносимых на экзамен

1. Стратегический и инновационный менеджмент: теоретические основы и практические аспекты
2. Содержание и структура стратегического управления. Этапы стратегического управления.
3. Аналитическое обеспечение стратегического менеджмента
4. Инновационный потенциал организации и эффективность инновационной деятельности
5. Эффективное управление изменениями в налоговых органах
6. Психология управленческой и коммуникативной компетентности руководителя

Примеры тестовых вопросов

1. Какова цель использования метода аналогий при управлении инновационными проектами?

- Минимизация громоздких математических вычислений
- Учет различных ошибок, последствий влияния неблагоприятных факторов и экстремальных ситуаций как источников потенциального риска
- Принятие грамотных управленческих решений при недостаточном количестве информации

2. Область распределения вероятности событий при реализации инновационного проекта, которые не приводят к наступлению риска – это:

- Точка безубыточности
- Безрисковая зона
- «Белое пятно» управления

3. Диффузия инноваций – это:

- способность к генерированию инновационных решений
- продажа объектов интеллектуальной собственности
- распространение и тиражирование инноваций

4. В чем заключается идентификация рисков инновационных проектов?

- Составление перечня вероятных рисковых ситуаций при реализации инновационных проектов, прогнозировании причин и последствий их возникновения, классификации рисков и определения критериев рисков
- Выявление рисков с наиболее высокой вероятностью наступления
- Определение критериев рисков

5. По каким категориям принято согласовывать между собой отдельные инновационные проекты в инновационных программах?

- Состав исполнителей

- Целевая направленность
- Сроки, ресурсы, исполнители

6. Стратегический менеджмент – это:

- процесс принятия решений
- наука об управлении сложными объектами
- наука и технология стратегического управления реализация планов предприятия

7 Основные элементы стратегического менеджмента:

- стратегическое планирование, реализация стратегии, стратегический контроль
- субъекты и объекты стратегического управления
- стратегическое планирование и тактическое планирование
- менеджмент, маркетинг, бенчмаркинг

Лицам, успешно освоившим дополнительную профессиональную программу повышения квалификации «Стратегический и инновационный менеджмент» и прошедшим итоговую аттестацию, выдается удостоверение о повышении квалификации установленного образца в электронном виде.

Проректор по учебной работе



И.В. Кожанова