

Первоначальная редакция — приложение № 1 к приказу от 02.09.2026 № 3/ДППК
Новая редакция — приложение № 1 к приказу от 28.09.2026 № 4/ДППК

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
«БИЗНЕС АКАДЕМИЯ»

Рассмотрено
на методическом совете
ЦДПО ООО «Бизнес Академия»
Протокол от «28» сентября 2026 г. № 1

Утверждено и введено в действие
приказом № 4/ДППК от «28» сентября 2026 г.
Генеральный директор
ООО «Бизнес Академия»
Фатыхов Р.Х.



ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ
«ПОЛНОЦЕННАЯ ГРУППА И КООРДИНАЦИЯ»
Трудоемкость: 72 академических часа

Автор-составитель: Фатыхов Риман Хузяханович

СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка

Сокращения и обозначения

Нормативная и организационная основа

Цели и задачи

Результаты обучения

1. Комплекс основных характеристик программы

1.1. Область профессиональной деятельности

1.2. Описание трудовых функций, входящих в профессиональный стандарт

1.3. Компетенции обучающихся по программе повышения квалификации

1.4. Общая характеристика программы

2. Документы, определяющие содержание и организацию образовательного процесса

2.1. Учебный план программы

2.2. Календарный учебный график программы

3. Содержание рабочей программы

4. Формы и методы контроля

5. Организационно-педагогическое обеспечение дополнительной программы

5.1. Условия реализации программы

5.2. Кадровое обеспечение реализации программы

5.3. Материально-техническая база программы

5.4. Требования к материально-техническим условиям со стороны обучающегося

5.5. Учебно-методическое обеспечение

Список литературы и электронных ресурсов (в составе раздела 5.5)

5.6. Контрольно-оценочные материалы

Приложение 1. Итоговый тест

Приложение 2. Критерии оценки итоговой практической работы

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Полноценная группа и координация» подготовлена на основе существующего учебного курса серии «Эффективный руководитель» «Полноценная группа и координация». Объем программы составляет 72 академических часа. Расширение объема по сравнению с исходным курсом обеспечивается увеличением практической, самостоятельной и контрольной работы без изменения ключевой содержательной логики курса.

Программа направлена на совершенствование управленческих компетенций собственников, руководителей и специалистов, связанных с формированием работоспособной и согласованной группы, постановкой созидательных целей, распределением ответственности, планированием, работой со статистиками, квотами и мини-планами, а также организацией текущей координации и координации развития.

Программа реализуется в заочной форме исключительно с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий посредством электронной информационно-образовательной среды ООО «Бизнес Академия» на платформе Moodle.

СОКРАЩЕНИЯ И ОБОЗНАЧЕНИЯ

BMS — Business Management System (система управления бизнесом и организацией);

ДПП — дополнительная профессиональная программа;

ДПО — дополнительное профессиональное образование;

ПК — повышение квалификации в названии программы; в обозначениях ПК-1–ПК-6 — профессиональная компетенция;

ЭО — электронное обучение;

ДОТ — дистанционные образовательные технологии;

ЭИОС — электронная информационно-образовательная среда;

СДО — система дистанционного обучения;

ОВЗ — ограниченные возможности здоровья;

ЕСИА — федеральная государственная информационная система «Единая система идентификации и аутентификации»;

ФИС ФРДО — федеральная информационная система «Федеральный реестр сведений о документах об образовании и (или) о квалификации, документах об обучении»;

ТЗ — теоретические занятия;

ПЗ — практические занятия;

СР — самостоятельная работа;

ООО — общество с ограниченной ответственностью.

НОРМАТИВНАЯ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ОСНОВА

Программа разработана и реализуется с учетом следующих нормативных правовых актов и локальных нормативных актов в редакциях, действующих на дату ее утверждения и реализации:

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

2. Федеральный закон от 04.05.2011 № 99-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности».
3. Постановление Правительства Российской Федерации от 18.09.2020 № 1490 «О лицензировании образовательной деятельности» с учетом изменений, внесенных постановлением Правительства Российской Федерации от 27.01.2026 № 52.
4. Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 24.03.2025 № 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».
5. Постановление Правительства Российской Федерации от 11.10.2023 № 1678 «Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».
6. Постановление Правительства Российской Федерации от 15.09.2020 № 1441 «Об утверждении Правил оказания платных образовательных услуг».
7. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных».
8. Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации».
9. Постановление Правительства Российской Федерации от 31.05.2021 № 825 «О федеральной информационной системе “Федеральный реестр сведений о документах об образовании и (или) о квалификации, документах об обучении”».
10. Приказ Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки от 04.08.2023 № 1493 «Об утверждении Требований к структуре официального сайта образовательной организации в информационно-телекоммуникационной сети “Интернет” и формату представления информации» с учетом изменений, внесенных приказом Рособрнадзора от 03.07.2025 № 1353.
11. Типовой устав № 21, на основании которого действует ООО «Бизнес Академия» согласно сведениям Единого государственного реестра юридических лиц.
12. Положение о Центре дополнительного профессионального образования ООО «Бизнес Академия».
13. Положение о применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий, электронной информационно-образовательной среде, идентификации и защите данных.
14. Правила приема на обучение по дополнительным профессиональным программам.
15. Правила внутреннего распорядка слушателей дополнительного профессионального образования.
16. Положение о режиме занятий и формах обучения.
17. Положение о текущем контроле и промежуточной аттестации.
18. Положение об итоговой аттестации слушателей дополнительного профессионального образования.
19. Положение об аттестационной комиссии.
20. Порядок зачета результатов обучения.

21. Порядок оформления, выдачи, учета и хранения документов о квалификации.
22. Локальные нормативные акты ООО «Бизнес Академия», регулирующие образовательные отношения, платные образовательные услуги, обработку персональных данных и функционирование ЭИОС.
23. Постановление Правительства Российской Федерации от 20.10.2021 № 1802 «Об утверждении Правил размещения на официальном сайте образовательной организации в информационно-телекоммуникационной сети “Интернет” и обновления информации об образовательной организации».
24. Федеральный закон от 30.03.1999 № 52-ФЗ «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения».
25. СанПиН 1.2.3685-21 «Гигиенические нормативы и требования к обеспечению безопасности и (или) безвредности для человека факторов среды обитания», утвержденные постановлением Главного государственного санитарного врача Российской Федерации от 28.01.2021 № 2, в применимой части требований к факторам среды и организации рабочих мест.
26. СП 2.2.4285-26 «Санитарно-эпидемиологические требования к условиям труда», утвержденные постановлением Главного государственного санитарного врача Российской Федерации от 02.06.2026 № 15, в части условий труда работников, обеспечивающих реализацию программы.
27. Приказ Минтруда России от 09.03.2022 № 109н «Об утверждении профессионального стандарта “Специалист по управлению персоналом”» (код 07.003), в части функций G/01.7 и G/02.7.
28. Приказ Минздравсоцразвития России от 11.01.2011 № 1н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел “Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования”».

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

Цель обучения: совершенствование управленческих компетенций, необходимых для формирования полноценной и согласованной группы, постановки созидательных целей, распределения ответственности между собственником и руководителями, организации планирования, разработки статистик, квот и мини-планов, согласования взаимозависимых задач и проведения регулярной координации текущей работы и развития.

Задачи:

- научить определять признаки полноценной группы и анализировать согласованность целей и ролей участников;
- сформировать навыки формулирования созидательной цели организации или подразделения;
- освоить разделение функций собственника, Источника, Основателя и исполнительного руководителя;
- научить определять статистики, подстатистики и квоты и организовывать регулярную отчетность;
- освоить выявление организационных заторов и разработку мини-планов;
- сформировать навык составления приоритетных дневных и недельных планов;
- освоить формулирование управленческих запросов и согласование взаимозависимых планов;
- научить организовывать текущую координацию и координацию развития, контролируя исполнение договоренностей.

РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

В результате освоения дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Полноценная группа и координация» слушатель должен приобрести следующие знания, умения и практические навыки:

Знать

- понятия «полноценная группа», «созидательная цель», «Источник», «Основатель», «координация», «статистика», «подстатистика», «квота», «мини-план», «план на день», «управленческий запрос», «комплексный план развития»;
- три признака полноценной группы, изложенные в исходном курсе;
- три действия Источника: разработать желаемое устройство, разработать план достижения и выполнить план;
- различия между координацией текущей работы и координацией развития;
- порядок подготовки руководителя и участника к оперативной координации;
- логику трех разделов дневного и недельного плана;
- условия перевода выявленной проблемы или затора в мини-план;
- формы фиксации показателей, квот, договоренностей и результатов.

Уметь

- определять признаки полноценной группы и анализировать согласованность целей собственника, руководителей и сотрудников;
- формулировать и проверять созидательную цель организации или подразделения;
- разделять функции собственника, Источника, Основателя и исполнительного руководителя;
- описывать продукт, технологию и администрирование как базовые компоненты устройства организации;
- проектировать желаемое состояние управленческой ситуации и разрабатывать план его достижения;
- определять статистики и подстатистики, устанавливать квоты и организовывать регулярную отчетность;
- выявлять заторы и разрабатывать мини-планы их устранения;
- составлять дневные и недельные планы из трех разделов и расставлять приоритеты;
- формулировать управленческие запросы к участникам координации и согласовывать взаимозависимые планы;
- проводить текущую координацию и организовывать координацию развития.

Владеть

- навыками диагностики полноценности рабочей группы;
- способами разработки статистик, квот, мини-планов и приоритетных планов;
- навыками подготовки и проведения регулярной координации текущей работы и развития;
- навыками фиксации и контроля согласованных управленческих обязательств.

1. КОМПЛЕКС ОСНОВНЫХ ХАРАКТЕРИСТИК ПРОГРАММЫ

1.1 Область профессиональной деятельности

Программа ориентирована на управленческую деятельность в организациях, подразделениях и рабочих/проектных группах и направлена на совершенствование компетенций в области организационного управления, планирования, координации и управленческих коммуникаций.

Программа разработана с учетом профессионального стандарта 07.003 «Специалист по управлению персоналом», утвержденного приказом Минтруда России от 09.03.2022 № 109н, в части операционного управления персоналом и структурным подразделением организации. Содержание программы охватывает отдельные управленческие действия и

умения: постановку целей, распределение задач, планирование, формирование команды, внутренние коммуникации и контроль результатов. Освоение программы не означает освоения профессионального стандарта в полном объеме и не присваивает новый уровень квалификации.

Наименование программы	Наименование профессионального стандарта	Уровень квалификации
ДПП ПК «Полноценная группа и координация»	07.003 «Специалист по управлению персоналом»; приказ Минтруда России от 09.03.2022 № 109н	7 — для учитываемой обобщенной трудовой функции G

1.2 Описание трудовых функций, входящих в профессиональный стандарт

При разработке программы учтена обобщенная трудовая функция G «Операционное управление персоналом и структурным подразделением организации», уровень квалификации 7. Программа совершенствует отдельные компетенции в рамках функций G/01.7 и G/02.7. Требования профессионального стандарта к занятию должности применяются отдельно от условий приема на программу повышения квалификации.

Обобщенная трудовая функция	Уровень квалификации	Трудовая функция	Код / уровень
G. Операционное управление персоналом и структурным подразделением организации	7	Разработка системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации; реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации	G/01.7; G/02.7 / 7

Связь с результатами программы: ПК-1, ПК-2 и ПК-4 соотносятся с G/01.7 в части анализа целей и ролей, разработки показателей и планов подразделения; ПК-3, ПК-5 и ПК-6 — с G/02.7 в части решения организационных проблем, согласования совместной работы и контроля исполнения. ПК-1 проверяется диагностикой группы и описанием ролей; ПК-2 — системой показателей и квот; ПК-3 — мини-планом устранения затора; ПК-4 — дневным и недельным планами; ПК-5 — управленческими запросами и согласованными планами; ПК-6 — регламентами текущей координации и координации развития. Эти продукты входят в практические задания и итоговую работу (Приложение 2).

1.3 Компетенции обучающихся по программе повышения квалификации

Планируемые результаты обучения содержат характеристики профессиональных компетенций, которые формируются и совершенствуются в результате освоения программы:

ПК-1	Способность оценивать согласованность целей, ролей и вкладов участников рабочей группы.
ПК-2	Способность определять управленческие результаты, статистики, подстатистики и квоты.

ПК-3	Способность выявлять организационные заторы и разрабатывать мини-планы их устранения.
ПК-4	Способность формировать приоритетные дневные и недельные планы и увязывать их с показателями и планами развития.
ПК-5	Способность выявлять межфункциональные зависимости, формулировать управленческие запросы и согласовывать планы участников.
ПК-6	Способность организовывать координацию текущей работы и развития и контролировать исполнение согласованных обязательств.

1.4 Общая характеристика программы

Вид образования: дополнительное образование.

Подвид: дополнительное профессиональное образование – повышение квалификации.

Категория слушателей: собственники и совладельцы организаций; генеральные, исполнительные и операционные директора; руководители функциональных и линейных подразделений; руководители рабочих и проектных групп; специалисты по организационному развитию, внутренним коммуникациям и управлению персоналом; управленческие консультанты и наставники руководителей.

Требования к поступающим: к освоению программы допускаются лица, имеющие или получающие среднее профессиональное и (или) высшее образование. Для выполнения практических заданий рекомендуется наличие управленческой роли либо доступа к реальной или учебной модели организации, подразделения или рабочей группы.

Форма обучения: заочная.

Технологии обучения: исключительно электронное обучение и дистанционные образовательные технологии.

Электронная образовательная среда: Moodle, <https://edu.kzn.mba/>.

Форма организации образовательной деятельности: индивидуальная и/или групповая в составе учебного потока.

Трудоемкость: 72 академических часа. Один академический час составляет 45 минут.

Трудоёмкость включает все виды учебной работы и аттестацию, предусмотренные учебным планом. Все значения учебной нагрузки в учебном плане и календарном учебном графике приведены в академических часах.

Срок освоения: 8 недель при стандартной интенсивности; конкретные даты определяются календарным учебным графиком потока.

Язык обучения: русский.

Итоговая аттестация: итоговое тестирование и защита комплексной практической работы в дистанционном формате.

Итоговый документ: удостоверение о повышении квалификации установленного ООО «Бизнес Академия» образца.

2. ДОКУМЕНТЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ СОДЕРЖАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЮ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА

2.1 Учебный план программы

№ п/п	Название разделов / тем	Всего, ак. ч.	ТЗ	ПЗ	СР	Контроль	Коды компетенций	Формы контроля
1	Модуль 1. Введение, обучение и технология освоения курса	8	3	2	2	1	ПК-1	Письменные ответы, эссе, практическое задание, контроль понимания
2	Модуль 2. Полноценная группа: цель, собственник, руководители и сотрудники	18	5	8	4	1	ПК-1	Практические работы, диагностическая карта, текущий контроль
3	Модуль 3. Программа «Источник» и проектирование желаемого состояния	12	4	4	3	1	ПК-1, ПК-2	Промежуточная аттестация: «Паспорт желаемого состояния и схема Источников»
4	Модуль 4. Координация текущей работы и отладка функционирования	12	4	5	2	1	ПК-3, ПК-5, ПК-6	Практические работы, регламент текущей координации, текущий контроль
5	Модуль 5. Статистики, квоты, мини-планы, дневные планы и управленческие запросы	10	2	4	3	1	ПК-2, ПК-3, ПК-4, ПК-5	Промежуточная аттестация: «Пакет текущей координации»
6	Модуль 6. Координация развития и управленческие коммуникации	8	2	3	2	1	ПК-4, ПК-5, ПК-6	Практические работы, регламент координации развития, текущий контроль
7	Итоговый проект и итоговая аттестация	4	0	2	0	2	ПК-1–ПК-6	Итоговое тестирование и защита комплексной практической работы
	ИТОГО	72	20	28	16	8		

Примечание. Распределение 72 академических часов выполнено за счет увеличения времени на практические задания исходного контрольного листа, самостоятельную работу на материале собственной организации, промежуточные продукты и итоговую практическую работу. Теоретическое ядро курса сохраняет исходную последовательность.

2.2 Календарный учебный график программы

Недел я	Место проведения	Наименование тем	Трудоёмкос ть, ак. ч.	Форма проведения	Форма контроля
1	Онлайн-платформа Moodle	Модуль 1. Введение, обучение и технология освоения курса	8	Тексты/видео, практические задания, самостоятельная работа	Текущий контроль
2	Онлайн-платформа Moodle	Модуль 2. Полноценная группа — часть 1	9	Тексты/видео, практика, самостоятельная работа	Текущий контроль
3	Онлайн-платформа Moodle	Модуль 2. Полноценная группа — часть 2	9	Тексты/видео, практика, самостоятельная работа	Текущий контроль
4	Онлайн-платформа Moodle	Модуль 3. Программа «Источник» и проектирование желаемого состояния	12	Тексты/видео, практика, самостоятельная работа	Промежуточная аттестация
5	Онлайн-платформа Moodle	Модуль 4. Координация текущей работы	12	Тексты/видео, практика, моделирование координации	Текущий контроль
6	Онлайн-платформа Moodle	Модуль 5. Статистики, квоты, мини-планы и планы	10	Тексты/видео, практика, самостоятельная работа	Промежуточная аттестация
7	Онлайн-платформа Moodle	Модуль 6. Координация развития	8	Тексты/видео, практика, самостоятельная работа	Текущий контроль
8	Онлайн-платформа / сервис видеосвязи	Итоговый проект, тестирование и защита	4	Практическая работа, тестирование, дистанционная защита	Итоговая аттестация
		ИТОГО	72		

Конкретные даты, сроки выполнения заданий, даты консультаций и итоговой аттестации утверждаются для каждого учебного потока и размещаются в электронной образовательной среде.

3. СОДЕРЖАНИЕ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ

Содержание учебного курса сохраняет исходную последовательность. Программа имеет практико-ориентированный характер: задания выполняются на материале собственной организации, подразделения или учебного/обезличенного кейса; выполненные работы последовательно накапливаются и становятся частями итоговой комплексной практической работы.

МОДУЛЬ 1. ВВЕДЕНИЕ, ОБУЧЕНИЕ И ТЕХНОЛОГИЯ ОСВОЕНИЯ КУРСА

Назначение курса. Основные термины. Контрольный лист как последовательность освоения материалов и практических действий. Обучение внутри компании. Связь обучения, делегирования, профессионализма и управленческой самостоятельности. Технология обучения и применение изученного в работе. Роль супервайзера и обратной связи.

Практические работы:

- эссе «Для чего существует обучение внутри компании»;
- эссе о смысле практико-ориентированного обучения;
- описание управленческой задачи, которую слушатель намерен улучшить по ходу программы;
- фиксация исходного состояния и ожидаемого результата.

Результат модуля: ПК-1; формируется готовность к последовательному практическому освоению программы.

МОДУЛЬ 2. ПОЛНОЦЕННАЯ ГРУППА: ЦЕЛЬ, СОБСТВЕННИК, РУКОВОДИТЕЛИ И СОТРУДНИКИ

Созидательная цель и признаки полноценной группы. Согласование цели компании и личных целей участников. Роль высших руководителей. Вклад сотрудников в достижение цели. Ответственность владельца за продукт, технологию и администрирование. Риски «незаменимых» сотрудников. Подход к формированию руководящего состава сверху вниз. Обучение и профессиональная квалификация как условие устойчивости группы. Упражнения 1 и 2 исходного курса как рефлексивная подготовка к управленческим изменениям.

Практические работы:

- анализ пяти примеров полноценных групп и подтверждение трех признаков;
- уточнение созидательной цели собственной компании/подразделения;
- план укрепления руководящего состава сверху вниз;
- план снижения зависимости от незаменимых сотрудников;
- пошаговый план превращения своей группы в полноценную;
- план продвижения идеи полноценных групп в окружении.

Результат модуля: ПК-1; промежуточный продукт — диагностическая карта полноценности группы и план укрепления управленческого ядра.

МОДУЛЬ 3. ПРОГРАММА «ИСТОЧНИК» И ПРОЕКТИРОВАНИЕ ЖЕЛАЕМОГО СОСТОЯНИЯ

Понятия Источника и Основателя. Три действия Источника: разработать, как должно быть устроено то, источником чего человек решил стать; разработать план достижения; выполнить план. Шесть источников в организации: продукта, технологии производства, технологии управления, морального кодекса, планирования и координации. Упрощенная модель: продукт, технология и администрирование. Разделение функций владельца и исполнительного руководителя. Желаемое состояние и переход к его реализации.

Практические работы:

- описание того, источником чего решил стать слушатель;
- карта продукта, технологии и администрирования выбранной организации;
- определение Источников и Основателя по ключевым направлениям;
- проект желаемого состояния;
- план первоочередных шагов достижения желаемого состояния.

Результат модуля: ПК-1, ПК-2; промежуточная аттестация — «Паспорт желаемого состояния и схема Источников».

МОДУЛЬ 4. КООРДИНАЦИЯ ТЕКУЩЕЙ РАБОТЫ И ОТЛАДКА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ

Два вида координации: текущая работа и развитие. Назначение оперативной координации. Подготовка участников. Письменные планы как основа координации. Выбор вопросов, которые решаются на оперативке, и вопросов, которые должны выводиться в другие форматы. Согласование действий руководителей и сотрудников. Каскадирование координаций. Отладка текущей работы и перевод выявленных заторов в мини-планы.

Практические работы:

- эссе об основных этапах координации;
- эссе о назначении координаций;
- разработка схемы текущей координации подразделения;
- проект регламента оперативной координации;
- моделирование подготовки и проведения «молчаливой» оперативки;
- анализ перегруженного плана и разделение общего массива задач и задач дня.

Результат модуля: ПК-3, ПК-5, ПК-6; продукт — рабочий регламент текущей координации.

МОДУЛЬ 5. СТАТИСТИКИ, КВОТЫ, МИНИ-ПЛАНЫ, ДНЕВНЫЕ ПЛАНЫ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ЗАПРОСЫ

Статистика и подстатистика. Стратегические квоты и регулярная отчетность. Работа руководителя с отклонениями. Мини-планы как инструмент устранения заторов. План на день/неделю из трех разделов: квоты; мини-планы и задачи развития; разное. Приоритетность задач. Колонки «Иметь» и «Делать». Выделение личных и делегируемых действий. Управленческие запросы («хотелки» в терминологии исходного курса) к участникам координации.

Практические работы:

- выбор статистики и подстатистик;
- разработка квоты;
- ведение и представление отчета;
- пробный мини-план и комплект необходимых мини-планов;
- дневной/недельный план из трех разделов с приоритетами;
- перечень управленческих запросов по участникам координации.

Результат модуля: ПК-2, ПК-3, ПК-4, ПК-5; промежуточная аттестация — «Пакет текущей координации».

МОДУЛЬ 6. КООРДИНАЦИЯ РАЗВИТИЯ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОММУНИКАЦИИ

Координация развития. Комплексный план развития. Целевые совещания и отличие их от оперативной координации. Недельный цикл: показатели, планы руководителей, согласование планов, информирование коллектива. Соблюдение обещаний и дисциплина договоренностей. Координация повышения квалификации. Взаимодействие собственника и исполнительного руководителя. Регулярность как условие управляемости.

Практические работы:

- фрагмент комплексного плана развития;
- календарь целевых совещаний;
- недельный цикл координации;
- схема информирования команды о показателях и приоритетах;
- схема координации собственника и исполнительного директора;
- план внедрения системы координаций на 30 дней.

Результат модуля: ПК-4, ПК-5, ПК-6; продукт — регламент координации развития и недельный управленческий цикл.

ИТОГОВЫЙ ПРОЕКТ И ИТОГОВАЯ АТТЕСТАЦИЯ

Итоговая форма включает итоговое тестирование и защиту комплексной практической работы «Система полноценной группы и координации».

Итоговая практическая работа включает:

- формулировку созидательной цели организации или подразделения;
- оценку трех признаков полноценной группы;

- план укрепления управленческого ядра;
- схему Источников и Основателя;
- описание продукта, технологии и администрирования;
- статистики/подстатистики и квоты;
- не менее одного мини-плана устранения затора;
- дневной или недельный план из трех разделов;
- перечень управленческих запросов;
- регламент текущей координации;
- фрагмент комплексного плана развития и цикл координации развития;
- план внедрения системы координаций на 30 дней.

4. ФОРМЫ И МЕТОДЫ КОНТРОЛЯ

Результативность освоения программы систематически отслеживается в течение обучения. Для этого используются текущий контроль, промежуточная аттестация и итоговая аттестация.

Текущий контроль осуществляется посредством письменных ответов, эссе, анализа примеров, практических управленческих документов, фиксации статистик, отчетности, заданий в Moodle и тестирования. Открытие урока или просмотр материала сами по себе не являются доказательством освоения результата. Практическая работа считается завершенной после выполнения критериев и принятия преподавателем или наставником.

Рабочее проходное значение для тестов — не менее 70 % правильных ответов. Для каждого теста до запуска устанавливаются продолжительность, число попыток, порядок пересдачи и условия показа правильных ответов.

Промежуточная аттестация проводится после модулей 3 и 5:

- после модуля 3 — практическая работа «Паспорт желаемого состояния и схема Источников»;
- после модуля 5 — практическая работа «Пакет текущей координации».

Критерии промежуточной аттестации.

Практическая работа «Паспорт желаемого состояния и схема Источников» должна содержать: описание текущего и желаемого состояния; созидательную цель и ожидаемый продукт; схему ролей собственника, Источника, Основателя и исполнительного руководителя; план первоочередных шагов. Каждый из четырех критериев оценивается от 0 до 2 баллов. Работа считается зачтенной при результате не менее 6 баллов из 8 и отсутствии противоречий между целью, продуктом и распределением ролей.

Практическая работа «Пакет текущей координации» должна содержать: систему статистик и квот; мини-план устранения выбранного затора; дневной или недельный план из трёх разделов; управленческие запросы; регламент оперативной координации. Каждый из пяти критериев оценивается от 0 до 2 баллов. Работа считается зачтенной при результате не менее 8 баллов из 10 и наличии по каждому обязательству ответственного, результата и срока.

Обе работы направляются через Moodle и оцениваются по шкале «зачтено/не зачтено». При результате «не зачтено» работа возвращается на доработку; повторное прохождение проводится в порядке, установленном локальным нормативным актом.

Итоговая аттестация проводится в форме итогового тестирования, комплексной практической работы «Система полноценной группы и координации» и ее защиты. Итоговый тест включает 20 вопросов, выполняется в течение 45 минут, предоставляется одна попытка; проходной результат — не менее 14 правильных ответов из 20. Комплексная практическая работа оценивается по восьми критериям по шкале 0–2 балла и считается зачтенной при результате не менее 12 баллов из 16 и отсутствии критических несоответствий. Защита считается зачтенной при выполнении не менее 3 из 4 критериев. Итоговая аттестация считается пройденной только при одновременном выполнении всех трех условий. Итоговое решение оформляется протоколом аттестационной комиссии.

Лицам, успешно освоившим программу и прошедшим итоговую аттестацию, выдается удостоверение о повышении квалификации установленного ООО «Бизнес Академия» образца.

5. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

5.1 Условия реализации программы

Программа реализуется в электронной информационно-образовательной среде ООО «Бизнес Академия» на платформе Moodle по адресу <https://edu.kzn.mba/>. После зачисления слушателю предоставляется индивидуальная учетная запись и личный кабинет. Передача учетных данных третьим лицам запрещается.

В личном кабинете размещаются программа, учебный план, календарный график, контрольный лист, учебные материалы, практические задания, тесты, формы отчетности, обратная связь и сведения об итоговой аттестации.

Слушатель проходит материалы последовательно по контрольному листу и выполняет задания на материале собственной организации. При невозможности раскрытия реальной информации используется обезличенный или учебный кейс. Выполняемые задания накапливаются и становятся частями итоговой практической работы.

Для каждого урока фиксируются цель, планируемый результат, продолжительность, вид учебной деятельности, материалы, задание, критерии выполнения, порядок проверки, ответственный, условие завершения и доказательство освоения. Moodle применяется для фиксации регистрации, доступа, входов, ответов, заданий, результатов тестирования, проверки работ, обратной связи, промежуточной и итоговой аттестации; учебная активность не подменяет оценку результатов.

Практические работы направляются через личный кабинет, принимаются либо возвращаются на доработку с комментарием преподавателя или наставника. Синхронные консультации и итоговая защита проводятся с использованием сервиса видеосвязи, определяемого ООО «Бизнес Академия» для конкретного учебного потока и обеспечивающего двустороннюю аудиовизуальную связь и визуальную идентификацию слушателя.

Базовая идентификация слушателя осуществляется по индивидуальной учетной записи. Для итоговой защиты применяется дополнительная визуальная идентификация в порядке, установленном локальным актом.

Для каждого набора формируется отдельная группа/поток с периодом обучения, преподавателями, наставниками, датами доступа и итоговой аттестации. В ЭИОС разграничиваются роли администратора, руководителя программы, методиста, преподавателя, наставника, члена комиссии, слушателя и технической поддержки.

При работе с материалами реальных организаций применяются минимизация и обезличивание данных, ограничение доступа и запрет загрузки избыточной конфиденциальной информации без правового основания.

ООО «Бизнес Академия» формирует и хранит комплект подтверждающих материалов ЭИОС: документы об основании использования домена и инфраструктуры Moodle, скриншоты курса и уроков, задания, тесты, статистику прохождения, сведения о ролях пользователей, примеры обратной связи и итоговых работ, локальные акты и инструкции.

5.2 Кадровое обеспечение реализации программы

Кадровое обеспечение организуется в соответствии с квалификационными характеристиками по приказу Минздравсоцразвития России от 11.01.2011 № 1н (в действующей редакции). Для должности «преподаватель» требуются высшее профессиональное образование и стаж работы в образовательном учреждении не менее одного года. Предусмотренное справочником исключение из требования к стажу применяется при наличии послевузовского профессионального образования (аспирантуры, ординатуры, адъюнктуры) либо ученой степени кандидата наук. Работник должен владеть методикой профессионального обучения, дистанционными образовательными технологиями, приемами контроля и оценки результатов и правилами работы в ЭИОС.

Руководитель и преподаватель программы — Фатыхов Рима́н Хузяханович; закрепление функций оформлено приказом ООО «Бизнес Академия» от 02.09.2026 № 1/КДПО. Преподаватель осуществляет методическое сопровождение модулей 1–6, проведение практических занятий и консультаций, руководство самостоятельной работой, проверку заданий и обратную связь; участие в итоговой аттестации определяется приказом о составе комиссии.

Образование преподавателя: Казанский государственный технологический университет, 2003 г., квалификация «инженер», специальность «Автоматизированные системы обработки информации и управления»; диплом с отличием ДВС 1235607, регистрационный № 51093, дата выдачи по приложению 18.06.2003. Дополнительная подготовка: профессиональная переподготовка «Юриспруденция» (2004 г., диплом ПП № 317995, регистрационный № 1146); повышение квалификации «Современные технологии обучения и контроля» (2004 г., 114 часов, свидетельство № 426) и «Сетевые технологии» (2003 г., 72 часа).

Документальное основание для проверки стажа — сведения о трудовой деятельности СФР от 28.08.2026, отражающие, в частности, работу в КГТУ/КНИТУ с 01.09.2003 по 15.02.2008. Копии документов об образовании и стаже, сведения о профессиональном и методическом опыте хранятся в кадровом досье. До допуска к реализации программы работодатель проверяет соответствие поручаемой работы квалификации и должностным обязанностям; владение Moodle подтверждается практической проверкой с оформлением акта № 08.

Учебная нагрузка распределяется с учетом характеристики должности «преподаватель» по приказу № 1н, которая не предусматривает чтение лекций. Теоретическая подготовка по учебному плану организуется через изучение электронных текстов и видеоматериалов с методическим сопровождением. Если в учебном потоке предусматривается чтение лекций, до их проведения назначается работник, чья должность и квалификация допускают этот вид работы. Организационное и техническое сопровождение может поручаться другим работникам в пределах их обязанностей.

- Состав аттестационной комиссии утверждается отдельным приказом ООО «Бизнес Академия».
- Администратор Moodle: Фатыхов Риман Хузяханович.

При привлечении иных педагогических работников применяются те же требования по соответствующим должностям; их квалификация, распределение модулей, виды учебной работы и нагрузка фиксируются до начала обучения потока. Методист и технический специалист не заменяют преподавателя при проверке и оценивании результатов без надлежащего закрепления педагогической функции.

5.3 Материально-техническая база программы

Материально-техническая база программы включает электронную информационно-образовательную среду на платформе Moodle, доступ к сети Интернет, средства хранения и предоставления учебных материалов, средства приема и проверки заданий, тестирования, обратной связи и фиксации результатов обучения.

- платформа дистанционного обучения Moodle;
- веб-сервис/сервис видеосвязи для синхронных консультаций и итоговой защиты;
- компьютерное оборудование преподавателя/наставника с устойчивым доступом в Интернет;
- устройства воспроизведения и ввода звука, веб-камера;
- актуальный веб-браузер и программное обеспечение, необходимое для работы с учебными материалами;
- канал технической поддержки info@kzn.mba; обращения принимаются в электронном виде, первичный ответ предоставляется не позднее следующего рабочего дня.

Рабочие места работников, обеспечивающих обучение, организуются с соблюдением СП 2.2.4285-26 и применимых нормативов СанПиН 1.2.3685-21, в том числе по освещению, микроклимату и шуму. Организация обеспечивает исправность оборудования и безопасное размещение кабелей, предусматривает перерывы и чередование видов работы при длительном использовании экрана. Соблюдение условий подтверждается предусмотренными законодательством и локальными актами проверками.

5.4 Требования к материально-техническим условиям со стороны обучающегося

Для освоения программы слушателю необходимы:

- компьютер, ноутбук, планшет или иное устройство с доступом в Интернет;
- актуальная версия современного веб-браузера;
- действующий адрес электронной почты;
- возможность воспроизведения звука и видео;
- для участия в синхронных мероприятиях и итоговой защите — микрофон и веб-камера;
- возможность загрузки выполненных практических работ в личный кабинет.

При дистанционной работе слушателю рекомендуется оборудовать освещенное рабочее место, исключить блики на экране, обеспечить удобную рабочую позу и регулярно делать перерывы, чередуя работу с

электронными материалами и выполнение заданий вне экрана. Порядок синхронных занятий и перерывов доводится до слушателей в расписании потока.

5.5 Учебно-методическое обеспечение

Учебно-методическое и информационное обеспечение программы формируется на основе существующего курса «Полноценная группа и координация» и включает:

- контрольный лист курса;
- тексты и видеоматериалы;
- схемы и приложения исходного курса;
- формы статистик и подстатистик;
- шаблоны квот и мини-планов;
- формы дневных и недельных планов;
- формы управленческих запросов;
- образцы регламентов координаций;
- шаблон комплексного плана развития;
- методические инструкции слушателя, наставника и администратора;
- учебный план и календарный учебный график.

Список литературы и электронных ресурсов

Основные учебные материалы

1. Фатыхов Р. Х. Полноценная группа и координация: электронный учебный курс серии «Эффективный руководитель». ООО «Бизнес Академия». Тексты, видеоматериалы, контрольный лист, практические задания и формы управленческих документов. Доступ слушателей: <https://edu.kzn.mba/> — курс «Полноценная группа и координация» по индивидуальной учетной записи.

2. Полноценная группа и координация: дополнительная профессиональная программа повышения квалификации, 72 академических часа. ООО «Бизнес Академия», 2026. Учебный план, календарный учебный график, итоговый тест и критерии оценки практической работы.

Дополнительная литература

3. Ленсиони П. Пять пороков команды. Притчи о лидерстве / пер. с англ. И. Э. Коротенко. 2-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. ISBN 978-5-91657-691-7. Рекомендуется для углубленного изучения командной работы. Страница издателя: <https://www.mann-ivanov-ferber.ru/catalog/product/arshipfable/>.

Электронные ресурсы

4. Пять пороков команды: что мешает наладить общую работу. Манн, Иванов и Фербер, 09.07.2020. URL: <https://biz.mann-ivanov-ferber.ru/2020/07/09/pyat-porokov-komandy-chto-meshaet-naladit-obshhuyu-rabotu/> (открытая публикация; дата обращения: 23.09.2026).

5. Минтруд России. Приказ от 09.03.2022 № 109н и профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом». URL: <https://mintrud.gov.ru/docs/mintrud/orders/2290> (открытый доступ; дата обращения: 23.09.2026).

До начала обучения обязательные учебные материалы предоставляются слушателям в Moodle и доступны на период освоения программы. Дополнительная литература рекомендуется для самостоятельного изучения; ее приобретение не является условием освоения программы. Ссылка на издателя предоставляет сведения об издании, а не доступ к полному тексту книги. Доступ к материалам курса предоставляется на основаниях, предусмотренных документами ООО «Бизнес Академия» об использовании учебных материалов.

5.6 Контрольно-оценочные материалы

Контрольно-оценочные материалы программы размещаются в электронной информационно-образовательной среде ООО «Бизнес Академия» и включают задания в тестовой форме, письменные ответы, эссе, практические управленческие документы, промежуточные практические работы, итоговый тест из 20 заданий, комплексную итоговую практическую работу, рубрику ее оценки и критерии защиты.

Для текущих тестов устанавливаются назначение, количество заданий, продолжительность, число попыток, проходной балл, порядок повторного прохождения и правила показа правильных ответов. Параметры итогового теста: 20 вопросов, 45 минут, одна попытка, проходной результат — не

менее 14 правильных ответов. Для итоговой практической работы применяются критерии Приложения 2; проходной результат — не менее 12 баллов из 16. Защита оценивается по четырем критериям и засчитывается при выполнении не менее трех.

Для подтверждения фактического объема 72 академических часа ООО «Бизнес Академия» фиксирует нормативную продолжительность каждого урока и вида учебной деятельности, ожидаемое время выполнения практических и самостоятельных заданий, время контрольных мероприятий, подготовки итогового проекта, тестирования и защиты, а также историю выполнения и проверки обязательных заданий в Moodle.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Итоговый тест

Параметры: 20 вопросов; 45 минут; одна основная попытка; повторная попытка открывается в порядке, установленном локальным нормативным актом; проходной результат — не менее 14 правильных ответов из 20.

1. Какое описание точнее всего соответствует полноценной группе?
 - А. Группа, в которой численность сотрудников максимальна.
 - Б. Команда с общей целью, согласованными ролями, значимым вкладом участников и координацией действий.
 - В. Подразделение, состоящее только из руководителей.
 - Г. Любая временная группа в корпоративном чате.
2. Для чего организации нужна созидательная цель?
 - А. Чтобы заменить должностные инструкции.
 - Б. Чтобы определить только финансовый бюджет.
 - В. Чтобы задать образ желаемого результата и направление согласованных действий.
 - Г. Чтобы отказаться от измеримых показателей.
3. Когда цель сотрудника согласована с целью организации?
 - А. Когда результат его роли вносит понятный вклад в общий результат.
 - Б. Когда сотрудник формулирует цель без участия руководителя.
 - В. Когда личная цель не связана с продуктом подразделения.
 - Г. Когда цель нельзя проверить по результату.
4. Что должно быть отражено в плане работы управленческого ядра?
 - А. Только график отпусков.
 - Б. Только перечень совещаний.
 - В. Порядок принятия решений, координации, контроля и распределения ответственности.
 - Г. Личные планы сотрудников, не связанные с общим результатом.
5. Какой перечень включает все шесть источников организационной деятельности, рассматриваемых в курсе?
 - А. Продукт, технология производства, технология управления, моральный кодекс, планирование, координация.
 - Б. Продажи, маркетинг, бухгалтерия, склад, логистика, реклама.
 - В. Цель, бюджет, отпуск, мотивация, отчёт, архив.
 - Г. Персонал, финансы, помещения, оборудование, договоры, сайт.
6. Какая последовательность лучше всего описывает работу Источника при организационном улучшении?
 - А. Сначала контроль, затем поиск виновного, затем отчёт.
 - Б. Разработать желаемое устройство, составить план перехода и обеспечить выполнение плана.
 - В. Передать задачу без результата и срока.
 - Г. Ограничиться обсуждением идеи.
7. В чём основное различие текущей координации и координации развития?
 - А. Текущая поддерживает ежедневное выполнение работы, а координация развития изменяет и улучшает систему.
 - Б. Текущая относится только к руководителям, а развитие — только к исполнителям.
 - В. Текущая проводится письменно, а развитие — только устно.
 - Г. Различий нет.

8. Что в системе управления понимается под статистикой?

- А. Любое мнение руководителя.
- Б. Числовой показатель, отражающий объём, качество или динамику результата либо процесса.
- В. Неформальное сообщение в чате.
- Г. Перечень должностей.

9. Какую роль выполняет подстатистика?

- А. Полностью заменяет основной показатель.
- Б. Скрывает отклонения от квоты.
- В. Детализирует основной показатель и помогает найти причину его изменения.
- Г. Используется только для начисления заработной платы.

10. Что такое квота?

- А. Целевое значение показателя на установленный период.
- Б. Любое фактическое значение после завершения периода.
- В. Список сотрудников подразделения.
- Г. Неформальная рекомендация без срока.

11. Какой набор элементов обязателен для рабочего мини-плана?

- А. Тема и настроение команды.
- Б. Задачи, ожидаемые результаты, исполнители, сроки и необходимые зависимости.
- В. Только фамилия руководителя.
- Г. Только дата совещания.

12. Как правильно связать недельный и дневной планы?

- А. Дневной план отменяет недельный.
- Б. Недельный план составляется после выполнения всех дневных задач.
- В. Дневные приоритеты конкретизируют шаги, ведущие к результатам недельного плана.
- Г. Планы не должны быть связаны.

13. Как работать с общим массивом задач при составлении плана дня?

- А. Перенести в день все задачи без оценки времени.
- Б. Выбрать приоритетные и реально выполнимые задачи, связанные с недельными результатами.
- В. Оставить только самые простые задачи.
- Г. Не учитывать сроки и зависимости.

14. Какая формулировка управленческого запроса наиболее качественная?

- А. «Сделайте что-нибудь быстрее».
- Б. «Разберитесь с проблемой».
- В. «До 16:00 подтвердите поставку 20 комплектов и сообщите номер накладной; исходные данные приложены».
- Г. «Нужно улучшить работу когда-нибудь».

15. Что участник должен подготовить к оперативной координации?

- А. Только перечень успехов.
- Б. Актуальные показатели, отклонения, невыполненные обязательства, запросы и решения, которые требуется принять.
- В. Личные планы на отпуск.
- Г. Полную стратегию развития на пять лет.

16. Какой вопрос не следует разворачивать в длительное обсуждение на оперативной координации?
- А. Срочное отклонение показателя.
 - Б. Блокирующая зависимость между участниками.
 - В. Стратегическое проектирование новой системы, не требующее немедленного решения.
 - Г. Нарушенное обязательство со сроком сегодня.
17. Что означает каскадирование координации?
- А. Передачу решений, целей и запросов по уровням управления с обратной связью о выполнении.
 - Б. Одновременную рассылку одного письма всем сотрудникам.
 - В. Отказ от ответственности на нижних уровнях.
 - Г. Увеличение числа совещаний без изменения результата.
18. Какое поведение соответствует дисциплине обещаний?
- А. Согласиться на любой срок и сообщить о срыве после него.
 - Б. Не фиксировать обязательства письменно.
 - В. Принять реалистичное обязательство, зафиксировать результат и срок, а о риске срыва сообщить заранее.
 - Г. Передавать обязательство другому без согласования.
19. Что отличает комплексный план развития?
- А. Он содержит только общую идею.
 - Б. Он объединяет изменения, этапы, ответственных, сроки, показатели и зависимости.
 - В. Он не связан с текущей деятельностью.
 - Г. Он нужен только после завершения всех текущих задач.
20. Какое сочетание фактов лучше всего подтверждает, что система координации работает?
- А. Совещаний стало больше, но сроки не фиксируются.
 - Б. Показатели и квоты видимы, обязательства выполняются, зависимости разрешаются, а отклонения получают своевременные решения.
 - В. Сотрудники перестали сообщать о проблемах.
 - Г. Все решения принимает один человек без обратной связи.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Критерии оценки итоговой практической работы

№	Критерий	Баллы
1	Цель и диагностика группы (части 1–2 работы)	0–2
2	Управленческое ядро и роли (части 3–4)	0–2
3	Продукт, технология и администрирование (часть 5)	0–2
4	Показатели и квоты (часть 6)	0–2
5	Мини-план устранения затора (часть 7)	0–2
6	Планы и управленческие запросы (части 8–9)	0–2
7	Регламент текущей координации (часть 10)	0–2
8	Координация развития и внедрение (части 11–12)	0–2
	Максимум	16

Каждый критерий оценивается от 0 до 2 баллов: 0 — материал отсутствует либо не позволяет решить задачу; 1 — представлен частично и требует уточнений; 2 — раскрыт полностью, обоснован и

согласован с остальными частями работы. Порог для письменной работы — не менее 12 из 16 баллов при отсутствии критических несоответствий по цели, измеримости показателей, связанности планирования и работоспособности координации.

Защита оценивается по четырем критериям по шкале 0/1: ясно объяснены цель и проблема; обоснованы показатели и система координации; дан ответ на вопрос комиссии; названы первые действия внедрения и риски. Защита зачтена при выполнении не менее 3 из 4 критериев; баллы защиты не прибавляются к 16 баллам письменной работы.

В Moodle преподаватель выставляет проходную итоговую оценку 12–16 баллов только после получения не менее 12 баллов за письменную работу, устранения критических несоответствий и зачета защиты. Итоговая оценка равна сумме за письменную работу. До проведения защиты проходную оценку не выставляют. При неустраненном критическом несоответствии или незачтенной защите итоговая оценка не превышает 11 баллов; предварительная сумма и причина решения сохраняются в отзыве.

В отзыве преподаватель фиксирует дату проверки, восемь оценок и их сумму, наличие критических несоответствий, дату защиты, четыре оценки 0/1, вопрос и краткий результат ответа, итоговое решение. Единая работа направляется одним файлом DOCX или PDF через элемент «Задание»; при необходимости преподаватель возвращает ее на доработку. Решение об итоговой аттестации оформляется протоколом комиссии.