

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ
СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Институт общественных наук

Ректор РАНХиГС
15.03.2022 May
УТВЕРЖДЕНО
Ученым советом РАНХиГС
Протокол от «15» марта 2022 г. № 03



**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации**

«Бизнес-навыки руководителя»

Москва, 2022

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ
НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА и ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ИНСТИТУТ ОБЩЕСТВЕННЫХ НАУК
(ИОН)**

ВЫПИСКА ИЗ ПРОТОКОЛА

№ 52

от 03 марта 2022 года

ВРИО Председатель – **Н.П. Гринцер**
Ученый секретарь – **А.В. Ярошенко**

Присутствовали: 32 из 61 членов Ученого совета Института общественных наук

Повестка дня:

1. И.А. Володина – о рассмотрении дополнительных профессиональных программ профессиональной переподготовки/повышения квалификации и дополнительных общеобразовательных общеразвивающих программ.

СЛУШАЛИ:

И.А. Володину о рассмотрении дополнительных профессиональных программ профессиональной переподготовки/повышения квалификации и дополнительных общеобразовательных общеразвивающих программ.

ПОСТАНОВИЛИ:

Рекомендовать к утверждению УС Академии дополнительные профессиональные программы профессиональной переподготовки/повышения квалификации и дополнительные общеобразовательные общеразвивающие программы:

Дополнительная профессиональная программа профессиональной переподготовки «Современные технологии управления», заочная форма обучения с применением дистанционных образовательных технологий, общая трудоемкость программы 250 академических часов.

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Стратегии вовлечения в осознанное изучение иностранного языка в цифровой среде. Курс для преподавателей школ и вузов», очная форма обучения с применением дистанционных

14/22

образовательных технологий и электронного обучения, общая трудоемкость программы 72 академических часа.

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Использование информационно-коммуникационных технологий при работе в электронной информационно-образовательной среде образовательной организации», очная форма обучения с применением дистанционных образовательных технологий, общая трудоемкость программы 52 академических часа.

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Бизнес-навыки руководителя», очно-заочная форма обучения с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий, общая трудоемкость программы 74 академических часа

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Маркетинг и бизнес-навыки руководителя», очно-заочная форма обучения с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий, общая трудоемкость программы 146 академических часа

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Управление персоналом и бизнес-навыки руководителя», очно-заочная форма обучения с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий, общая трудоемкость программы 146 академических часа

ВРИО Председателя

Ученый секретарь

Н.П. Гринцер

А.В. Ярошенко

**АО "МОСКОВСКОЕ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ
ИМЕНИ В.В.ЧЕРНЫШЕВА" ОБЪЕДИНЕННАЯ
ДВИГАТЕЛЕСТРОИТЕЛЬНАЯ КОРПОРАЦИЯ (ГК «РОСТЕХ»)**

**РЕЦЕНЗИЯ
на
ДОПОЛНИТЕЛЬНУЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНУЮ ПРОГРАММУ
повышения квалификации
«БИЗНЕС-НАВЫКИ РУКОВОДИТЕЛЯ»**

Актуальность программы определяется необходимостью достижения целей реализации Национального проекта «Производительность труда».

Целью данной программы является:

- формирование у слушателей знаний, умений и профессионального опыта в области управления изменениями, развитие клиентоориентированного мышления и маркетинговой деятельности на предприятии;
- формирование компетенций, обеспечивающих развитие аналитического мышления, умения работать над проектом в команде, навыков управления ресурсами, управления изменениями, а также компетенций, направленных на повышение эффективности работы команды по показателям продуктивности, сплоченности, обучения и интеграции.

Освоение программы способствует приобретению навыков управления в условиях проведения масштабных организационных преобразований и технологических инноваций, способствующих повышению производительности труда, и создания новой культуры производительности на предприятиях-участниках национального проекта.

Обучение предполагает проведение практических работ с исследовательскими элементами на примере реальных деловых ситуаций. Программа содержит гармоничное сочетание количества теории и предполагает максимум практических элементов.

Программа реализуется в форме очно-заочного обучения с применением электронного образования и дистанционных образовательных технологий, электронного обучения. Трудоемкость программы составляет 74 академических часа.

В рамках программы планируется обучение слушателей по следующим дисциплинам:

1. Маркетинговое мышление.
2. Управление изменениями.

Академия располагает экспертной и научно-методической базой, обеспечивает ее доступность слушателям на всех этапах прохождения обучения.

Рецензируемая программа актуальна, соответствует современным требованиям, предъявляемым к программам дополнительного профессионального образования и рекомендуется к реализации.

**Начальник отдела
управления проектами
АО «ММП имени В.В. Чернышева»
ОДК (ГК «РОСТЕХ»)**



Л.Р. Агзамова

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
Институт общественных наук**

**РЕЦЕНЗИЯ
на дополнительную профессиональную программу повышения квалификации
«Бизнес-навыки руководителя»**

Актуальность программы обусловлена необходимостью достижения целей реализации национального проекта «Производительность труда».

Целью дополнительной профессиональной программы повышения квалификации является: формирование компетенций, обеспечивающих развитие клиентоориентированного мышления, а также навыков управления изменениями на предприятиях.

Программа реализуется в форме очно-заочного обучения с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения. Трудоемкость программы составляет 74 академических час.

В рамках прохождения программы планируется обучение слушателей по модулю «Бизнес-навыки», в который входят две дисциплины: Маркетинговое мышление и Управление изменениями.

Каждая дисциплина состоит из лекционных и практических занятий, которые направлены на изучение понятия маркетингового мышления и его влияния на производительность труда, а также принципов и методов реализации стратегии управления изменениями.

Текущая ситуация в мире требует подготовки качественно нового поколения управленцев, обладающих профессиональными знаниями и компетенциями на высоком уровне, способных решать нестандартные задачи и эффективно работать в рыночных условиях.

Оценочные средства результатов обучения по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации разработаны на основе принципов валидности, определенности, надежности, соответствуют требованиям к составу и взаимосвязи оценочных средств и позволяют объективно оценить

результаты обучения, сформированность компетенций и степень общей готовности слушателей к профессиональной деятельности.

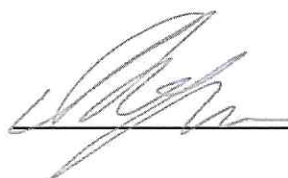
По итогам обучения слушатели программы будут обладать знаниями, которые необходимы для достижения устойчивого роста эффективности предприятий за счет повышения компетентности руководителей и внедрения передовых методов работы.

Академия располагает экспертной и научно-методической базой, обеспечивает ее доступность слушателям на всех этапах прохождения обучения.

Дисциплины учебного плана по рецензируемой дополнительной программе повышения квалификации формируют весь необходимый перечень компетенций.

Рецензируемая программа актуальна, соответствует современным требованиям, предъявляемым к программам дополнительного профессионального образования, и рекомендуется к реализации.

Доцент кафедры государственного
управления и публичной политики
Школы публичной политики и управления
Института общественных наук РАНХиГС



А.Д. Вербецкий

Составитель: администратор программ сектора
совместных программ Института общественных
наук

Э.А. Барминова

Руководитель программы:
Директор программы Центра цифровой
трансформации бизнеса Института
общественных наук

Н.А. Смурова

Руководитель программы:
Директор программ сектора совместных программ
Института общественных наук

Е.В. Солопова

Руководитель структурного подразделения:
Заведующий кафедрой прикладных информационных
технологий Института общественных наук

П.Е. Голосов

Дополнительная профессиональная программа рассмотрена и одобрена на заседании ученого совета
Института общественных наук «03» марта 2022 г., протокол № 52

Содержание

1. Общая характеристика программы	
1.1. Цель реализации	4
1.2. Нормативная правовая база	4
1.3. Планируемые результаты обучения.....	5
1.4. Категория слушателей.....	9
1.5. Формы обучения и сроки освоения.....	10
1.6. Период обучения и режим занятий.....	10
1.7. Документ о квалификации	10
2.1. Календарный учебный график	10
2.2. Учебный план.....	12
2.3. Содержание программы по темам.....	15
Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей.....	18
3. Организационно-педагогическое обеспечение.....	20
3.1. Кадровое обеспечение	20
3.2 Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы	23
3.3 Учебно-методическое и информационное обеспечение программы	24
4. Оценка качества освоения программы	26

Приложение №1. Рецензии (внутренняя и внешняя)

1. Общая характеристика программы

1.1. Цель реализации

Основной целью реализации дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Бизнес-навыки руководителя» является формирование у слушателя знаний, умений и профессионального опыта в части внедрения изменений в производственные процессы для повышения производительности труда, развитие клиентоориентированного мышления при определении потребительских свойств производимой продукции.

1.2. Нормативная правовая база

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации разрабатывалась на основании следующих нормативных документов:

- Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, Раздел I Общеотраслевые квалификационные характеристики должностей работников, занятых на предприятиях, в учреждениях и организациях (Постановление Минтруда РФ от 21.08.1998 № 37);
- Постановление Правительства РФ от 31.10.2002 N 787 (ред. от 20.12.2003) «О порядке утверждения Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих»;
- Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 54869-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом (действующий, введен в действие 1 сентября 2012 г., расположен в Общероссийском классификаторе стандартов);
- Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ (ред. от 30.12.2021) «Об образовании в Российской Федерации»;
- Приказ Минтруда России от 12.04.2013 N 148н «Об утверждении уровней квалификации в целях разработки проектов профессиональных стандартов»;
- Приказ Минобрнауки России от 1 июля 2013 г. N 499 (ред. от 15.11.2013) «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;
- Приказ Минобрнауки России от 12 сентября 2013 г. N 1061 (ред. от 15.04.2021) «Об утверждении перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования»;
- «ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2). Общероссийский классификатор видов экономической деятельности», утв. Приказом Росстандарта от 31.01.2014 N 14-ст (ред. от 23.12.2021);
- Методические рекомендации по использованию электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации дополнительных профессиональных образовательных программ Министерства образования и науки Российской Федерации от 10.04.2014 года № 06-381;
- «Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов» (утв. Минобрнауки России 22.01.2015 N ДЛ-1/05вн);
- Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам, утвержденный приказом Минобрнауки России от 01.07.2013 № 499 (ред. от 15.11.2013);
- Приказ РАНХиГС от 17 сентября 2013 г. протокол № 9 от 15 октября 2013 г. № 02-507 «Положение о порядке и условиях повышения квалификации и профессиональной переподготовки в РАНХиГС (в ред. приказов РАНХиГС от 3 марта 2014 г. № 02-41, от 11 мая 2016 г. № 01-2211);

- Методические рекомендации по использованию электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации дополнительных профессиональных образовательных программ Министерства образования и науки Российской Федерации от 10.04.2014 года № 06-381;
- «Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов» (утв. Минобрнауки России 22.01.2015 № ДЛ-1/05вн);
- Приказ РАНХиГС «Об утверждении положения о порядке разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ – программ профессиональной переподготовки, программ повышения квалификации» №02-835 от 13 августа 2021 г.;
- Приказ РАНХиГС «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию» №02-461 от 19 апреля 2019 г.;
- Приказ Министерства образования науки Российской Федерации от 23.08.2017 № 816 (зарегистрирован Минюстом России 18.09.2017, регистрационный № 48226). «Об утверждении порядка применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ»;
- Приказ РАНХиГС от 22 сентября 2017 года №01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ»;
- Приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 № 952 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования-магистратура по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»;
- Приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 № 970 (ред. от 26.11.2020) «Об утверждении государственного образовательного стандарта высшего образования-бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент».

1.3. Планируемые результаты обучения

Таблица 1

Планируемые результаты обучения по модулю для слушателей, имеющих или получающих высшее образование				
Виды деятельности	Общепрофессиональные компетенции или профессиональные компетенции (<i>формируются и (или) совершенствуются</i>) ОПК ¹	Знания	Умения	Практический опыт
Организационно-управленческая деятельность	ОПК-4М - Способность руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности,	назначения и принципов работы команды проекта в ходе реализации проекта по изменениям	пояснить важность реализуемого проекта по изменениям и презентовать его суть формулировать логику	анализ необходимости организационных изменений; анализ теоретических и практических разработок в области

¹ Компетенции указаны в соответствии с договором от 05.04.2022 г. № 0373100036222000004-1

	разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	важность выстраивания подхода к коммуникациям в проекте изменений с командой проекта, ключевыми заинтересованными лицами типов и правил проведения совещаний на разных этапах проекта по изменениям понятие маркетингового мышления и его влияние на производительность труда этапы применения маркетингового мышления для удовлетворения потребности клиента понятий эмпатии, фокусировки, прототипирования, пути клиента подходов Дизайн-мышление, CustDev основных понятий и категорий менеджмента изменений; основных подходов осуществления организационных изменений; влияния маркетинга на	взаимодействию внутри команды проекта, с ключевыми заинтересованными лицами и основными участниками выдавать рекомендации о вариантах нематериальной мотивации активных участников проекта по изменениям применять подход маркетингового мышления в рабочей практике генерировать идеи новых продуктов и подходов планировать процесс организационных изменений; определять перспективные направления развития организаций;	менеджмента изменений; выстраивать отношения с клиентами на основе конгруэнтности; определять баланс между удовлетворением клиентов и прибылью предприятия;
--	--	--	---	--

		производительность труда		
	ОПК-3М - Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	принципов и методов реализации стратегии управления изменениями; модели управления организационными изменениями; основных препятствий на пути внедрения изменений; этапов внедрения изменений; роли руководителя в организации маркетинговой деятельности; основных препятствий на пути внедрения изменений; этапов внедрения изменений.	действовать в рамках утвержденных границ проекта по изменениям (бюджет, сроки, содержание) выполнять работы по планированию, реализации и завершению проекта по изменениям лидировать проекты изменений находить возможность повышения эффективности и бизнеса с использованием инструментов маркетинга; приветствовать изменения; запрашивать и анализировать обратную связь; отстаивать стандарты поведения.	принятия решений в условиях неопределенности; решения сложных управленческих задач в профессиональной деятельности; разработки стратегии внедрения организационных изменений и маркетинговой деятельности.
Планируемые результаты обучения по модулю для слушателей, имеющих или получающих среднее профессиональное образование				
Универсальные компетенции (УК²)				
Код и наименование компетенции	Знания	Умения	Практический опыт	
УК-4Мб - Способность осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке (ах)	назначения и принципов работы команды	пояснить важность реализуемого проекта по	анализа необходимости организационных изменений;	

² Компетенции указаны в соответствии с договором от 05.04.2022 г. № 0373100036222000004-1

	проекта в ходе реализации проекта по изменениям важность выстраивания подхода к коммуникациям в проекте изменений с командой проекта, ключевыми заинтересованными лицами типов и правил проведения совещаний на разных этапах проекта по изменениям понятие маркетингового мышления и его влияние на производительность труда этапы применения маркетингового мышления для удовлетворения потребности клиента понятий эмпатии, фокусировки, прототипирования, пути клиента подходов Дизайн-мышление, CustDev основных понятий и категорий менеджмента изменений;	изменениям и презентовать его суть формулировать логику взаимодействия внутри команды проекта, с ключевыми заинтересованными лицами и основными участниками выдавать рекомендации о вариантах нематериальной мотивации активных участников проекта по изменениям применять подход маркетингового мышления в рабочей практике генерировать идеи новых продуктов и подходов планировать процесс организационных изменений; определять перспективные направления развития организаций	анализа теоретических и практических разработок в области менеджмента изменений; выстраивать отношения с клиентами на основе конгруэнтности; определять баланс между удовлетворением клиентов и прибылью предприятия
--	--	---	---

	основных подходов осуществления организационных изменений; влияния маркетинга на производительность труда		
УК-3Мб - Способность осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	принципов и методов реализации стратегии управления изменениями; модели управления организационными изменениями; основных препятствий на пути внедрения изменений; этапов внедрения изменений; роли руководителя в организации маркетинговой деятельности; основных препятствий на пути внедрения изменений; этапов внедрения изменений.	действовать в рамках утвержденных границ проекта по изменениям (бюджет, сроки, содержание) выполнять работы по планированию, реализации и завершению проекта по изменениям лидировать проекты изменений находить возможность повышения эффективности бизнеса с использованием инструментов маркетинга; приветствовать изменения; запрашивать и анализировать обратную связь; отстаивать стандарты поведения.	принятия решений в условиях неопределенности; решения сложных управленческих задач в профессиональной деятельности; разработки стратегии внедрения организационных изменений и маркетинговой деятельности.

1.4. Категория слушателей

Слушателями программы повышения квалификации являются:

- генеральные директора и собственники компаний;

- заместители генерального директора по производству и логистике Заместители генерального директора по персоналу (HRD);
- руководители ключевых подразделений по производству, логистике и по работе с персоналом;
- коммерческие директора, руководители ключевых подразделений в области маркетинга и продаж.

К освоению программы допускаются:

- сотрудники предприятия-участника национального проекта «Производительность труда»;
- лица, получающие среднее профессиональное и (или) высшее образование;
- лица, имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование;
- лица, возраста от 25 лет.

1.5. Формы обучения и сроки освоения

Форма обучения: очно-заочная (с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий).

Общая трудоемкость – 74 академических часа, из них контактная работа слушателя с преподавателем - 20 академических часов. На электронное обучение (ЭО), дистанционные образовательные технологии (ДОТ) отводится 8 академических часов. Самостоятельная работа слушателя - 44 академических часа. На итоговую аттестацию выделено 2 академических часа.

1.6. Период обучения и режим занятий

Период обучения – 2 месяца.

1.7. Документ о квалификации

Удостоверение о повышении квалификации федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации».

2. Содержание программы

2.1. Календарный учебный график

Календарный учебный график заполняется с помощью условных обозначений:

УЗ-учебные занятия;

УЗ ЭО и ДОТ-учебные занятия с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий;

СР-самостоятельная работа;

ПА ЭО и ДОТ-промежуточная аттестация с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий;

ИА ЭО и ДОТ-итоговая аттестация с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

Календарный учебный график для слушателей, имеющих или получающих высшее образование

Таблица 2

Период обучения – 2 месяца	
1 месяц	2 месяц
УЗ, УЗ и ДОТ ЭО, СР, ПА ЭО и ДОТ	УЗ, УЗ и ДОТ ЭО, СР, ПА ЭО и ДОТ, ИА ЭО и ДОТ

Календарный учебный график для слушателей, имеющих или получающих среднее профессиональное образование

Таблица 3

Период обучения – 2 месяца	
1 месяц	2 месяц
УЗ, УЗ и ДОТ ЭО, СР, ПА ЭО и ДОТ	УЗ, УЗ и ДОТ ЭО, СР, ПА ЭО и ДОТ, ИА ЭО и ДОТ

2.2. Учебный план

2.2.1 Учебный план

Учебный план для слушателей, имеющих или получающих высшее образование

Таблица 4

Наименование дисциплины (модуля), практики (стажировки)	Общая трудоемкость, час	Контактная работа, час.					С применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация	Код компетенции	Перезачет
		Всего		В том числе			Всего		В том числе							
		Лекции / в интерактивной форме*	Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивной форме ⁵	Практические занятия (семинарские) / в интерактивной форме ⁵	Лекции / в интерактивной форме ⁵	Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивной форме ⁵	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме ⁵									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
Модуль «Бизнес – навыки»												3				
1.Маркетинговое мышление	36	10	2		8	4	2		2	22			ОПК-4М; ОПК-3М			
2.Управление изменениями	36	10	2		8	4	2		2	22			ОПК-4М; ОПК-3М			
Итого:	72	20	4		16	8	4		4	44						
Итоговая аттестация:	2							Зачет в формате письменного опроса				2				
Всего:	74	20	4		16	8	4		4	44		2				

2.2.2 Учебный план

Учебный план слушателей, имеющих или получающих среднее профессиональное образование

Таблица 5

Наименование дисциплины (модуля), практики (стажировки)	Общая трудоемкость, час	Контактная работа, час.					С применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час.					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация	Код компетенции	Перезачет
		Всего	В том числе			Всего	В том числе									
			Лекции / в интерактивной форме*	Лабораторные занятия	Практические занятия (семинарские)		Лекции/ в интерактивной форме ²	Лабораторные занятия (практикум) / в интерактивной форме ⁵	Практическое (семинарские) занятия / в интерактивной форме ⁵							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
Модуль «Бизнес-навыки»												3				
1.Маркетинговое мышление	36	10	2		8	4	2		2	22			УК-4Мб; УК-3Мб			
2.Управление изменениями	36	10	2		8	4	2		2	22			УК-4Мб; УК-3Мб			
Итого:	72	20	4		16	8	4		4	44						
Итоговая аттестация	2							Зачет в формате письменного опроса				2				
Всего:	74	20	4		16	8	4		4	44		2				

2.3 Содержание программы по темам

Таблица 6

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Содержание темы (раздела)
1	Маркетинговое мышление	Маркетинговое мышление и производительность труда. Алгоритм выбора маркетингового подхода под задачи производства и рынка. Инструменты клиент-центрированного подхода при работе на производстве: конгруэнтность в отношениях с клиентами, необходимость выбора правильного баланса между удовлетворением клиентов и прибылью предприятия, влияние учета потребностей клиента на производительность труда. Стадии процесса маркетингового исследования. Методика проектирования стратегии повышения эффективности маркетинговой деятельности. Принципы создания единой цепочки ценностей на производственных предприятиях. Методика дизайн-мышления как подход к проектированию и прототипированию конкурентноспособной продукции. Изучение электронного курса (один курс на выбор): Дизайн мышление в бизнесе. CustomerDevelopment: как понять чего хочет ваш клиент.
2	Управление изменениями	Роль изменений в развитии организации: значение, проблемы, предпосылки. Принципы, функции и методы управления изменениями в организации. Модель ADKAR. Причины неудач при внедрении изменений в области основных и смежных производственных процессов. Реакция сопротивления организационным изменениям и инструменты работы с ней. Определение круга заинтересованных лиц/сторон во внедрении проекта изменений и стратегии их вовлечения. Построение плана коммуникации изменений. Инструменты визуализации изменений. Методы сохранения мотивации участников проектной команды на время внедрения проекта изменений. Изучение электронного курса: Управление изменениями и цифровая трансформация.

Структура программы

Таблица 7

№ п/ п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Об ща я тру дое мко сть, час ы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
			Все го	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			С Р	
				Л	Л З	ПЗ			Л	Л З	ПЗ		
	Модуль «Бизнес – навыки»												
1	Маркетинговое мышление	36	10	2		8		4	2		2	22	3
2	Управление изменениями	36	10	2		8		4	2		2	22	3
	Итого:	72	20	4		16		8	4		4	44	
Итоговая аттестация		2	Зачет в формате письменного опроса										
Всего		74											

Содержание модуля «Бизнес-навыки»

Таблица 8

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Содержание темы (раздела)	Доступ к теме
1	Маркетинговое мышление	Маркетинговое мышление и производительность труда. Алгоритм выбора маркетингового подхода под задачи производства и рынка. Инструменты клиент-центрированного подхода при работе на производстве: конгруэнтность в отношениях с клиентами, необходимость выбора правильного баланса между удовлетворением клиентов и прибылью предприятия, влияние учета потребностей клиента на производительность труда. Стадии процесса маркетингового исследования. Методика проектирования стратегии повышения эффективности маркетинговой деятельности. Принципы создания единой цепочки ценностей на производственных предприятиях. Методика дизайн-мышления как подход к проектированию и прототипированию конкурентноспособной продукции.	https://lms-dpo.ranepa.ru/ - рабочая тетрадь Слушателя; - презентация; - глоссарий; - видеоматериалы по тематике учебного модуля в формате видеофайлов с расширениями (.mp4) (.mpg) (.avi) (.wmv) (.flv) со звуковым сопровождением;

		Изучение электронного курса (один курс на выбор): Дизайн мышление в бизнесе. CustomerDevelopment: как понять чего хочет ваш клиент.	
2	Управление изменениями	Роль изменений в развитии организации: значение, проблемы, предпосылки. Принципы, функции и методы управления изменениями в организации. Модель ADKAR. Причины неудач при внедрении изменений в области основных и смежных производственных процессов. Реакция сопротивления организационным изменениям и инструменты работы с ней. Определение круга заинтересованных лиц/сторон во внедрении проекта изменений и стратегии их вовлечения. Построение плана коммуникации изменений. Инструменты визуализации изменений. Методы сохранения мотивации участников проектной команды на время внедрения проекта изменений. Изучение электронного курса: Управление изменениями и цифровая трансформация.	https://lms-dpo.ranepa.ru/ - рабочая тетрадь Слушателя; - презентация; - глоссарий; - видеоматериалы по тематике учебного модуля в формате видеофайлов с расширениями (.mp4) (.mpg) (.avi) (.wmv) (.flv) со звуковым сопровождением;

Особенности организации образовательного процесса

Таблица 9

Название дисциплины	Особенности проведения
Маркетинговое мышление	Контактная работа по дисциплине, проведение лекционных и практических занятий, может быть организована как в аудиторном, так и в дистанционном формате. При организации контактной работы поток разбивается на группы, численностью не более 110 человек при дистанционном формате и не более 50 человек при аудиторном формате. На практических занятиях слушатели могут дополнительно делиться на мини-группы по 10 человек. Также в рамках дисциплины освоение части материала слушателями происходит с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.
Управление изменениями	Контактная работа по дисциплине, проведение лекционных и практических занятий, может быть организована как в аудиторном, так и в дистанционном формате. При организации контактной работы поток разбивается на группы, численностью не более 110 человек при дистанционном формате и не более 50 человек при аудиторном формате. На практических занятиях слушатели могут дополнительно делиться на мини-группы по 10 человек. Также в рамках дисциплины освоение части материала слушателями происходит с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Таблица 10

Название дисциплины	Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение	Количество часов, (ч.)
Маркетинговое мышление	Алгоритм выбора маркетингового подхода под задачи производства и рынка. Модель Н.Кано Воронка развития клиентов. Карта стейкхолдеров: определение лиц, влияющих на пользовательский опыт. Канвас эволюции продукта: поэтапное развитие продукта и его конкретных функций. Карта эмпатии для разработки конкретных продуктов и сервисов. Методология касдэв: 4 шага разработки нового продукта.	22
Управление изменениями	Методологические и теоретические основы менеджмента изменений и реструктуризации бизнеса. Управление изменениями в жизненном цикле организации. Стратегии и меры реструктуризации бизнеса в эволюционном развитии организации. Модели стратегического управления и реструктуризации бизнеса. Матрица «влияние / поддержка». 8-ми ступенчатая модель управления изменениями Коттера. Формулы перемен Глейчера. Индикаторы успешных изменений.	22
Итого:		44

Перечень вопросов для самоконтроля по дисциплине: «Управление изменениями»

1. Почему усилия по внедрению изменений часто заканчиваются неудачей?
2. Каковы ключевые шаги изменений по Д. Коттеру?
3. Для чего необходимо создавать атмосферу безотлагательных действий?
4. Какую роль в процессе внедрения изменений занимает команда реформаторов?
5. Для чего нужно создавать видение успеха и определять стратегию достижения?
6. Какие задачи в управлении изменениями может решить руководитель с помощью модели ADKAR?
7. Что важно делать руководителю на этапе осознания сотрудником предстоящих изменений?
8. Какие действия руководителя позволяют развить способности сотрудников к внедрению изменений?
9. Как определить причину сопротивления сотрудника по модели ADKAR?
10. Какие параметры необходимо оценивать при анализе заинтересованных сторон?
11. Какова формула перемен по Дэвиду Глейтчеру?
12. Как можно снизить сопротивление персонала согласно формуле перемен?

Перечень вопросов для самоконтроля по дисциплине «Маркетинговое мышление»:

1. На что в формуле Производительности труда конкретно влияет маркетинг?
2. Чем маркетинг, ориентированный на продукт, отличается от маркетинга, ориентированного на потребителя?
3. В чем преимущество интегрированного маркетинга?
4. Из каких этапов состоит алгоритм создания ценности для потребителя?
5. В чем суть инновационного процесса в цепочке создания ценности?
6. Почему нельзя забывать про возможное пост-продажное обслуживание и сервис?
7. Почему в создании цепочки ценностей на первый план выходит правильное кроссфункциональное взаимодействие?

8. Каковы принципы кроссфункционального взаимодействия?
9. Какие группы свойств продуктов по модели Кано напрямую влияют на удовлетворенность потребителей?
10. Какие свойства продукта становятся главным оружием в конкурентной борьбе за потребителя?
11. Как меняются свойства продуктов с течением времени?
12. На какие производственные процессы влияет маркетинг?

3. Организационно-педагогическое обеспечение

3.1. Кадровое обеспечение

Таблица 11

Сведения о профессорско-преподавательском составе

Ф.И.О. преподавателя / ведущего специалиста	Специальность, присвоенная квалификация по диплому	Дополнительная/ые квалификации/ии	Место работы, должность, основное/дополнительно е место работы	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области профессионально й деятельности/по дополнительной квалификации	Стаж научно- педагогической деятельности		Наименование преподаваемой дисциплины (модуля), практики/стажировк и (при наличии) по данной программе
						Всего	В том числе по преподаваемо й дисциплине (модулю)	
Киржанова Елена Александровна	Киевский институт народного хозяйства им. Д.С. Коротченко Специальность: «организация механизированной обработки экономической информации» Квалификация: инженера- экономиста	Дополнительная квалификация: Мастер делового администрирования	Договор возмездного оказания услуг.		30	12	12	Маркетинговое мышление
Рой Лидия Геннадиевна	НИУ БелГУ, Экономика управление на предприятии, Специалист		Договор возмездного оказания услуг.		11	5	5	Маркетинговое мышление
Арно Андрей Владимирович	Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования Государственный	Профессиональная переподготовка по программе: Тренинг- менеджер (бизнес- тренер)	Договор возмездного оказания услуг.		23	8	8	Маркетинговое мышление

Касьянов Антон Сергеевич	Квалификация: Психолог. Преподаватель психологии Специальность: Психология	Профессиональная переподготовка в сфере «Педагогика и психология в образовании»	Договор возмездного оказания услуг.		27	15	15		Управление изменениями
--------------------------------	---	---	--	--	----	----	----	--	---------------------------

3.2 Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

Для проведения всех лекционных, семинарских и практических занятий необходимы аудитории, обеспечивающие просмотр и прослушивание наглядных видео и аудио материалов. Для проведения занятий с использованием электронного обучения, дистанционных образовательных технологий слушатели подключаются к системе дистанционного обучения Заказчика.

Электронная библиотека ZNANIUM.COM Содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки формируется с учетом всех изменений образовательных стандартов и включает учебники, учебные пособия, УМК, монографии, авторефераты, диссертации, энциклопедии, словари и справочники, законодательно-нормативные документы, специальные периодические издания и издания, выпускаемые издательствами вузов. В настоящее время ЭБС ZNANIUM.COM соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) нового поколения. ЭБС ZNANIUM.COM является самостоятельной разработкой Научно-издательского центра ИНФРА-М.
Электронная библиотечная система издательства «Юрайт» Делает доступными лучшие учебники ведущих научных школ страны в удобном формате. В будущем такие учебники будут дополнены методическими и дополнительными материалами от авторов, другой информацией в помощь преподавателям и учащимся. Новинки в электронную библиотеку попадают быстрее, чем появляются в печати. Некоторые учебные пособия будут представлены только в электронном виде, особенно по редким дисциплинам.
Scopus – библиографическая и реферативная база данных и инструмент для отслеживания цитируемости статей, опубликованных в научных изданиях. Индексирует 18 000 названий научных изданий по техническим, медицинским и гуманитарным наукам 5000 издателей. База данных индексирует научные журналы, материалы конференций и сериальные книжные издания. Разработчиком и владельцем Scopus является издательская корпорация Elsevier.
WebofScience Поисковая платформа, объединяющая реферативные базы данных публикаций в научных журналах и патентов, в том числе базы, учитывающие взаимное цитирование публикаций.
Polpred.com Обзор СМИ. Полнотекстовые деловые публикации информагентств и прессы по отраслям. Архив важных публикаций собирается вручную. База данных с рубрикатором: 53 отрасли / 600 источников / 9 федеральных округов РФ / 235 стран и территорий / главные материалы / статьи и интервью 8000 первых лиц. Ежедневно тысяча новостей, полный текст на русском языке. Миллионы сюжетов информагентств и деловой прессы за 15 лет. Интернет-сервисы по отраслям и странам.
Корпоративная библиотека AlpinaDigital Корпоративная библиотека AlpinaDigital – современный инструмент развития и обучения сотрудников и самая полная коллекция книг, аудиокниг, саммари, курсов, видео, тестов по бизнесу и саморазвитию на русском языке: https://vavt.alpinadigital.ru/#login

Для проведения занятий в дистанционном формате посредством необходимо иметь следующее материально-техническое обеспечение:

- ПК (стационарный) или ноутбук: операционная система: лицензионное программное обеспечение Windows (лицензионные программные продукты Microsoft Office (Excel, Word, Outlook, Power Point).);
- Доступ в Интернет;
- Браузер;
- Программа для организации видеоконференций;
- Доступ к ресурсу <https://lms-dpo.ranepa.ru/>

3.3 Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

1. Альварес С. Как создать продукт, который купят: Метод LeanCustomerDevelopment / Синди Альварес; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 248 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/7883>— Режим доступа: по подписке.
2. Белова А. PRO реформы. Универсальные инструменты управления изменениями в компании. — М.: Альпина Паблишер, 2020 г. — 344 с. ISBN 978-5-9614-3763-8 <https://vavt.alpinadigital.ru/book/21944>— Режим доступа: по подписке.
3. Блинов А.О., Угрюмова Н.В. Управление изменениями. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. – 304с.
4. Блэнд Д. Тестирование бизнес-идей / Дэвид Блэнд, Алекс Остервальдер; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2020. — 354 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/21515>— Режим доступа: по подписке.
5. Борнштейн Д. Как изменить мир: Социальное предпринимательство и сила новых идей / Дэвид Борнштейн; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2017. — 499 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/235>— Режим доступа: по подписке.
6. Веделл-Веделлсборг Т. Проблема не в этом: Как переосмыслить задачу, чтобы найти оптимальное решение / Томас Веделл-Веделлсборг; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2021. — 250 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/22701>— Режим доступа: по подписке.
7. Голдратт, Э. Выбор: правила Голдратта / Голдратт Э., Голдратт-Ашлаг Э. - Минск: Попурри, 2019. - 208 с.: ISBN 978-985-15-4357-7, 978-985-15-3304-2, 978-985-15-1962-6.
8. ГольдраттЭлия М., Кокс Джеф. Цель. Процесс непрерывного улучшения. - М.: Попурри, 2019.
9. Гоулман, Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э., - 9-е изд. - Москва: Альпина Пабл., 2016. - 301 с.: ISBN 978-5-9614-5607-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/926931> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
10. Дерби, Э. Психология управления изменениями: семь главных правил / Эстер Дерби; пер. с англ. - Москва: Альпина Паблишер, 2020. - 200 с. - ISBN 978-5-9614-2735-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1221860> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке
11. Детмер, У. Теория ограничений Голдратта: Системный подход к непрерывному совершенствованию / Детмер У., - 6-е изд. - Москва: Альпина Пабл., 2016. - 444 с.: ISBN 978-5-9614-5290-7. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/925443> (дата обращения: 14.12.2020)
12. Зуб А. Т. Управление изменениями. — М.: Юрайт, 2020 г. — 285 с. ISBN 978-5-534-00490-8
13. Киган Роберт, ЛейхиЛайза. Неприятие перемен. Как преодолеть сопротивление изменениям и раскрыть потенциал организации. — М.: Манн, 2017. —368 с. ISBN 978-5-00100-615-2
14. КнаппДж.Спринт: Как разработать и протестировать новый продукт всего за пять дней / ДжейкКнапп, БрейденКовитц, Джон Зерацки; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2017. — 368 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/12843>— Режим доступа: по подписке.
15. Кожевина О.В. Управление изменениями. Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 286 с
16. Кожевина, О. В. Управление изменениями: учебник / О. В. Кожевина. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2019. - 304 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-009813-5. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1002730> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
17. Котлер, Ф. Десять смертных грехов маркетинга: Учебное пособие / Котлер Ф., Виноградова Т.В., Чех А.А., - 2-е изд. - Москва: Альпина Пабл., 2016. - 157 с. ISBN 978-5-9614-5187-0. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/912693> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.

18. Коттер, Д. Управление изменениями: Практическое руководство - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 226 с.: ISBN 978-5-9614-5912-8. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1003136> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
19. Кристенсен К. Закон успешных инноваций: Зачем клиент «нанимает» ваш продукт и как знание об этом помогает новым разработкам / Клейтон Кристенсен, Тедди Холл, Карен Диллон и Дэвид Данкан. — М.: Альпина Паблишер, 2017. — 268 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/13439>
20. Нив, Г. Р. Организация как система: Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга / Нив Г.Р. - Москва: Альпина Пабл., 2016. - 368 с.: ISBN 978-5-9614-4601-2. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/915814> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
21. Остервальдер А. Разработка ценностных предложений: Как создавать товары и услуги, которые захотят купить потребители. Ваш первый шаг... / Александр Остервальдер, Ив Пинье, Грег Бернарда, Алан Смит; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2015. — (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»). — 312 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/5948> – Режим доступа: по подписке.
22. Резник, С. Д. Управление изменениями: учебник / С. Д. Резник, М. В. Черниковская, И. С. Чемезов; под общ. ред. С. Д. Резника. — 4-е изд., стер. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 379 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-015901-0. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1066565> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
23. Управление изменениями / Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 266 с. (Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей»). <https://vavt.alpinadigital.ru/book/9062> – Режим доступа: по подписке.
24. Фаер С. Траблшутинг: Как решать нерешаемые задачи, посмотрев на проблему с другой стороны / Сергей Фаер. — М.: Альпина Паблишер, 2018. — 136 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/16827> – Режим доступа: по подписке.
25. Фитцпатрик Р. Спроси маму: Как общаться с клиентами и подтвердить правоту своей бизнес-идеи, если все кругом врут? / Роберт Фитцпатрик; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2017. — 155 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/12380> – Режим доступа: по подписке.
26. Чатфилд Т. Критическое мышление: Анализируй, сомневайся, формируй свое мнение / Том Чатфилд; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — 328 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/18472> – Режим доступа: по подписке.
27. Чулыгин О. Тише! Говорит клиент: Как глубинные интервью помогают решать задачи бизнеса / Олег Чулыгин. — М.: Альпина ПРО, 2021. — 240 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/22830> – Режим доступа: по подписке.
28. Шпитонков С.В., Палт Е.А. Условия среды коммерческой компании в детерминации стилей делового общения менеджеров. // Вестник Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова. Серия Гуманитарные науки. – 2017. № 1 (39).
29. Щепин Е. Энергия клиента: Как окупается человеческий подход в бизнесе / Евгений Щепин. — М.: Альпина Паблишер, 2021. — 166 с. <https://znanium.com/catalog/document?id=387179> – Режим доступа: по подписке.
30. Гудкова А. Питчинг: Как представить и продать свою идею / Анна Гудкова. — М.: Альпина Паблишер, 2020. — 299 с. <https://znanium.com/read?id=387171> – Режим доступа: по подписке.
31. Дью Р. Клиентский опыт: Как вывести бизнес на новый уровень / Роберт Дью, Сайрус Аллен; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2020. — 290 с. <https://znanium.com/read?id=368695> – Режим доступа: по подписке.
32. Ташмен М. Победить с помощью инноваций: Практическое руководство по управлению организационными изменениями и обновлениями / Майкл Ташмен, Чарльз О'Райли III; Пер. с англ. — М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2016. — 271 с. <https://znanium.com/catalog/document?id=215045> – Режим доступа: по подписке.

33. Фейдер П. Клиентоцентричность: Отношения с потребителями в цифровую эпоху / Питер Фейдер, Сара Томс; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2021. — 190 с. <https://znanium.com/read?id=387178> – Режим доступа: по подписке.

4. Оценка качества освоения программы

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по модулю

Проведение промежуточной аттестации необходимо для выяснения полноты усвоения основного содержания пройденных тем и умения использования теоретического материала для решения практических задач. Формой контроля при проведении промежуточной аттестации по данному модулю является зачет.

Примерное тестовое задание для проведения промежуточной аттестации по модулю «Бизнес-навыки»

Вопрос 1. Какое утверждение отражает ключевой принцип организационных изменений?

- a. Организации не меняются, пока не изменились их сотрудники
- b. Вовлечение в процесс изменений как можно большего числа сотрудников повышает степень принятия и приверженности изменениям
- c. Оба утверждения

Вопрос 2. Какое утверждение верно отражает обычное поведение людей в условиях изменений?

- a. Люди в первую очередь думают о том, что они приобретут в результате изменений, а не о том, от чего им придется отказаться
- b. Люди всегда готовы выйти за пределы существующих ограничений и рискнуть
- c. Люди меняют свое отношение к процессу внедрения изменений на каждом этапе изменений через последовательный процесс индивидуальных изменений

Вопрос 3. Что необходимо предпринять, чтобы преодолеть сопротивление изменениям?

- a. Создать ощущение неотложности перемен, вдохновить картиной будущего и обозначить первые шаги по достижению этого будущего
- b. Привести аргументы, доказывающие, что страхи не оправданы и в изменениях нет ничего сложного
- c. Предложить участникам изменений материальные стимулы, которые повысят их заинтересованность в результатах

Вопрос 4. Опытный сотрудник не принимает предложенное изменение. В личной беседе он признается в своей обеспокоенности тем, что его компетенций будет недостаточно для успешного выполнения работы в новых условиях. Какое поведение должен демонстрировать руководитель в этой ситуации?

- a. Объяснить сотруднику, что изменения все равно будут внедрены, и будет лучше, если он перестанет сопротивляться и сам подумает, как адаптироваться к ним
- b. Выслушать сотрудника, признать объективность его переживаний и предложить свою поддержку в развитии соответствующих навыков
- c. Вдохновить сотрудника перспективой новых возможностей

Вопрос 5. Сотрудник говорит, что существующая процедура мешает внедрению новых подходов, и он не может работать в таких условиях. Какое поведение должен демонстрировать руководитель в этой ситуации?

- a. Выслушать мнение сотрудника. Обсудить, что необходимо изменить для снижения рисков при внедрении изменений. Принять решение по устранению препятствий

- b. Сказать, что решение принято руководством и необходимо следовать предложенному плану
- c. Отстранить сотрудника от дальнейшего обсуждения, чтобы он не смог дискредитировать изменения перед другими членами команды

Вопрос 6. Какой подход к управлению изменениями позволит добиться более устойчивых результатов?

- a. Проектные команды реализуют проект по повышению производительности
- b. Проектные команды планируют процесс внедрения изменений и вовлекают в обсуждение других сотрудников – знакомят с предварительно составленными планами и собирают предложения по улучшению
- c. Опытные консультанты проводят мероприятия по проработке, обоснованию и осуществлению процедур управления изменениями

Вопрос 7. Какая стратегия поведения руководителя будет наиболее эффективной для снижения сопротивления со стороны сотрудников в ходе внедрения изменений?

- a. Выявление противников изменений для последующего определения причин их сопротивления переменам по модели ADKAR
- b. Повышение контроля за соблюдением новых подходов в работе
- c. Обеспечение своевременной подготовки организационно-распорядительных документов о предстоящих изменениях и ознакомление сотрудников с ними

Вопрос 8. На каком этапе по модели ADKAR находится сотрудник в данный момент, если придерживается следующего мнения: «Мне вообще не понятно, что именно мы меняем и зачем. Эти две системы называются по-разному, но новый вариант ничего глобально не улучшит, а может и ухудшит»?

- a. D - Желание поддержать изменения
- b. A – Осознание необходимости изменений
- c. K – Знание того, как осуществлять изменения

Вопрос 9. На каком этапе по модели ADKAR находится сотрудник в данный момент, если придерживается следующего мнения: «Вы ввели новую систему премирования. Она, вообще, никого не может замотивировать. Сотрудники не видят взаимосвязи между тем, что они делают, и возможностью получить премию. Это, в принципе, так не работает»?

- a. D - Желание поддержать изменения
- b. K – Знание того, как осуществлять изменения
- c. A – Способность внедрять изменения день за днем

Вопрос 10. На последнем совещании руководитель отдела потратил 30 минут на презентацию предложения об изменении системы продаж. Он пылко рассказывал о том, что в похожем бизнесе была внедрена такая система, и, как он узнал из надежного источника, объёмы продаж выросли. Эта идея его сильно вдохновляет, однако, сотрудники не разделили его энтузиазм. Какую ошибку совершил руководитель, презентуя свою идею?

- a. Не ответил на вопрос «Что не так с текущим положением дел?»
- b. Не описал издержки сохранения текущего положения дел
- c. Оба варианта

Вопрос 11. Какие из утверждений характеризуют вид маркетинга, ориентированного на потребителя? Выберите верную комбинацию ответов:

- a. 1, 2, 3, 7
- b. 4, 5, 6, 7
- c. 3, 4, 5
- d. 8, 9, 10, 11, 12

1. Подходит для принципиально новых продуктов, не имеющих аналогов
2. В идеале – создание такого продукта или вида услуг, которые бы положили начало формированию новой отрасли промышленности
3. Ключевой вопрос – что именно покупают отдельные потребители
4. Основной принцип – продукт должен производиться тогда, когда в нем нуждаются, и он должен попадать туда, где больше всего потребляется
5. Пока еще неудовлетворенную потребность потребителя необходимо видеть
6. Ключевой вопрос – есть ли на рынке достаточное число потребителей, желающих приобрести то, что вы изготовите
7. Подходит для продуктов массового серийного производства
8. Функции маркетинга выполняют все отделы. Вместо линейно-функциональных организационных структур – дивизиональные оргструктуры
9. Предвидение будущих нужд и предпочтений потребителей
10. Предвидение изменений в структуре потребительских предпочтений
11. Заблаговременная адаптации продукта в соответствии с этими запросами
12. Одновременный учет индивидуализированных запросов различных групп потребителей (сегментов рынка) в различных регионах

Вопрос 12. Какие из утверждений характеризуют интегрированный вид маркетинга (выберете верную комбинацию утверждений)?

- a. 1, 2, 3, 7
- b. 4, 5, 6, 7
- c. 3, 4, 5
- d. 8, 9, 10, 11, 12

1. Подходит для принципиально новых продуктов, не имеющих аналогов.
2. В идеале – создание такого продукта или вида услуг, которые бы положили начало формированию новой отрасли промышленности.
3. Ключевой вопрос – что именно покупают отдельные потребители.
4. Основной принцип – продукт должен производиться тогда, когда в нем нуждаются, и он должен попадать туда, где больше всего потребляется.
5. Необходимо видеть неудовлетворенную пока еще потребность потребителя.
6. Ключевой вопрос – есть ли на рынке достаточное число потребителей, желающих приобрести то, что вы изготовите.
7. Подходит для продуктов массового серийного производства.
8. Функции маркетинга выполняют все отделы. Вместо линейно-функциональных организационных структур – дивизиональные оргструктуры.
9. Предвидение будущих нужд и предпочтений потребителей.
10. Предвидение изменений в структуре потребительских предпочтений.
11. Заблаговременная адаптации продукта в соответствии с этими запросами.
12. Одновременный учет индивидуализированных запросов различных групп потребителей (сегментов рынка) в различных регионах.

Вопрос 13. Этапы реализации маркетинга, ориентированный на потребителя (укажите правильную последовательность)?

- a. 1, 2, 3
- b. 2, 3, 1
- c. 3, 2, 1
- d. 1, 3, 2

1. Информирование потребителя о созданной ценности; наем сбытового персонала; продвижение продукта; реклама.
2. Создание ценности для потребителя: разработка продукта; создание услуги; ценовая политика; покупка материалов и выпуск продукта; сбыт и обслуживание.
3. Определение неудовлетворенной потребности: сегментация рынка, изучение нужд и запросов потребителей; выбор целевого сегмента; позиционирование продукта.

Вопрос 14. Ведущая стратегия при кроссфункциональном взаимодействии (выберите один правильный ответ)?

- a. Loss-loss (проиграл-проиграл)
- b. Win-loss (выиграл-проиграл)
- c. Win-win (выиграл-выиграл)
- d. Loss-win (проиграл-выиграл)

Вопрос 15. Какие группы свойств продукта выделяют согласно модели Кано (выберите один правильный ответ)?

- a. базовые (ожидаемые)
- b. основные (желаемые)
- c. восхищающие (воздействующие)
- d. все перечисленные

Вопрос 16. Какие из перечисленных ниже утверждений соотносятся с понятием «базовые (ожидаемые) свойства» (выберите верную комбинацию ответов)?

- a. 1, 2, 4, 6
- b. 1, 3, 4, 5
- c. 1, 2, 3, 6, 7

1. Это основополагающие свойства продукта (или услуги), присущие ему по умолчанию
2. Наличие таких свойств потребители воспринимают как нечто само собой разумеющееся и, соответственно, редко задумываются о них в принципе
3. Это такие свойства продукта, уровень выполнения которых напрямую влияет на удовлетворенность потребителя
4. Уровень выполнения таких свойств продукта не влияет на удовлетворенность потребителей напрямую
5. Именно на основе этих свойств компании пытаются создавать конкурентные преимущества
6. Превратить такое свойство в конкурентное преимущество достаточно сложно, а вот его отсутствие запросто может нанести весьма серьезный ущерб
7. Это всегда что-то неожиданное для потребителя, например, дополнительные или какие-либо необычные свойства продукта или услуги

Вопрос 17. Какие из перечисленных ниже утверждений соотносятся с понятием «основные (желаемые) свойства» (выберите верную комбинацию ответов)?

- a. 1, 2, 4, 6
- b. 3, 5
- c. 6, 7

1. Это основополагающие свойства продукта (или услуги), присущие ему по умолчанию.
2. Наличие таких свойств потребители воспринимают как нечто само собой разумеющееся и, соответственно, редко задумываются о них в принципе
3. Это такие свойства продукта, уровень выполнения которых напрямую влияет на удовлетворенность потребителя
4. Уровень выполнения таких свойств продукта не влияет на удовлетворенность потребителей напрямую
5. Именно на основе этих свойств компании пытаются создавать конкурентные преимущества
6. Превратить такое свойство в конкурентное преимущество достаточно сложно, а вот его отсутствие запросто может нанести весьма серьезный ущерб
7. Это всегда что-то неожиданное для потребителя, например, дополнительные или какие-либо необычные свойства продукта или услуги

Вопрос 18. Как изменяются свойства продуктов с течением времени на примере модели Кано (выберите один правильный ответ)?

- a. Восхищающее свойство, по мере того как все больше компаний будут внедрять его, постепенно будет превращаться в основное свойство. Постепенно потребитель будет

реагировать только на отсутствие данного свойства, дальнейшие улучшения станут нецелесообразными, и свойство станет базовым

- б. Базовое свойство, по мере того как все больше компаний будут внедрять его, постепенно будет превращаться в основное свойство. Постепенно потребитель будет реагировать только на отсутствие данного свойства, дальнейшие улучшения станут нецелесообразными, и свойство станет восхищающим

Оценивание слушателя на зачете по модулю

Процент верных ответов	Оценка	Требования к образовательным результатам
52-100	«зачтено»	Слушатель подтвердил базовый уровень освоения материалов дисциплины: полное знание учебного материала, успешное выполнение предусмотренных программой практических и аналитических заданий, освоение литературы, рекомендованной программой. Слушатель продемонстрировал систематический характер знаний по дисциплине, способность к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности.
менее 52	«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется слушателю, не подтвердившему пороговый уровень освоения материалов дисциплины: присутствуют пробелы в знаниях основного учебного материала, допущены принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой практических и аналитических заданий.

Фонд оценочных средств для проведения итоговой аттестации по программе

Итоговая аттестация проводится на основе принципов объективности и независимости оценки качества подготовки слушателей.

Итоговая аттестация является обязательной для слушателей, завершающих обучение по дополнительной профессиональной программе повышения квалификации.

Оценка качества освоения дополнительной профессиональной программы проводится в отношении соответствия результатов освоения программы заявленным целям и планируемым результатам обучения.

Итоговая аттестация представляет собой зачет в форме письменного опроса. Опрос будет включать в себя ответы на вопросы по результатам прохождения модуля «Бизнес-навыки».

Для выполнения задания вам необходимо:

1. Выбрать одну из семи представленных ниже тем.
2. Написать ответ на поставленный в теме вопрос.

Развернутый ответ должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на заданную тему, показывать Ваше умение владеть профессиональной терминологией, иллюстрировать конкретные примеры, делать обоснованные выводы.

3. Выполненную работу сохранить в формате «.doc»/«.docx», затем загрузить и отправить на проверку в разделе «Задание».

ТЕМЫ НА ВЫБОР

1. При проведении диагностики готовности Предприятия к изменениям анализ каких параметров поможет снизить риск срыва изменений или сопротивления персонала?
2. Что поможет вовлечь персонал в проект улучшений на первых шагах?
3. Как Система Управления Результативностью помогает успешному проведению изменений?

4. Через какие инструменты управления изменениями можно снизить проблемные моменты и обеспечить первые результаты перемен?
5. Что такое эмпатия?
6. Что такое прототип с точки зрения маркетингового мышления?
7. Каково главное правило прототипирования?

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ ВЫПОЛНЕННЫХ РАБОТ

Максимальное количество баллов, которое возможно получить за выполнение задания, — 100, минимальный проходной балл — 40

№ п/п	Критерий оценивания	Максимальный балл
1	Уровень понимания темы	15
2	Умение мыслить логически	15
3	Соответствие излагаемого материала поставленным вопросам	20
4	Наличие в ответе всех необходимых теоретических фактов	10
5	Иллюстрация ответа правильно подобранными примерами	10
6	Культура речи	10
7	Владение профессиональной терминологией	10
8	Умение сделать обоснованные выводы	10
ИТОГО:		100

Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-4М - Способность руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	1. Анализирует необходимость организационных изменений; 2. Анализирует теоретические и практические разработки в области менеджмента изменений; 3. Выстраивает отношения с клиентами на основе конгруэнтности; 4. Определяет баланс между удовлетворением клиентов и прибылью предприятия.
ОПК-3М - Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	1. Принимает решения в условиях неопределенности; 2. Решает сложные управленческие задачи в профессиональной деятельности; 3. Разрабатывает стратегии внедрения организационных изменений и маркетинговой деятельности.

УК-4Мб - Способность осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке (ах)	1. Анализирует необходимость организационных изменений; 2. Анализирует теоретические и практические разработки в области менеджмента изменений; 3. Выстраивает отношения с клиентами на основе конгруэнтности; 4. Определяет баланс между удовлетворением клиентов и прибылью предприятия.
УК-3Мб - Способность осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	1. Принимает решения в условиях неопределенности; 2. Решает сложные управленческие задачи в профессиональной деятельности; 3. Разрабатывает стратегии внедрения организационных изменений и маркетинговой деятельности.