

**АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
УЧЕБНЫЙ ЦЕНТР «КРОК ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ КОМПАНИЯ»**

УТВЕРЖДАЮ

Директор Учебного центра
«КРОК Образовательная компания»

_____ Е.Э. Попкова

«04» сентября 2023 г.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ**

Стратегический менеджмент и управление изменениями

Сфера деятельности:

Менеджмент организации

Форма обучения: очная, очно-заочная форма с использованием дистанционных образовательных технологий

**г. Москва
2023 г.**

СОДЕРЖАНИЕ

№	Раздел	Страница
1.	ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ	3
1.1	Пояснительная записка	3
1.2	Цель реализации программы	3
1.3	Требования к поступающему для обучения на программе слушателю	4
1.4	Трудоемкость обучения	4
1.5	Форма обучения	4
1.6	Режим занятий	4
2.	ХАРАКТЕРИСТИКА НОВОГО ВИДА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, НОВОЙ КВАЛИФИКАЦИИ	4
2.1.	Планируемые результаты обучения	4
2.2	Разработка образовательной программы с учетом требований профессионального стандарта	5
3.	СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ	12
3.1.	Учебный план	12
3.2.	Учебно-тематический план образовательной программы	13
3.3.	Календарный учебный план	15
3.4.	Рабочая учебная программа (дисциплинарное содержание программы)	17
4.	УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ	37
4.1.	Педагогические условия реализации программы	37
4.2	Материально-технические условия реализации программы	37
4.3	Учебно-методическое обеспечение программы	37
5.	ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ	40
5.1.	Формы аттестации и оценочные средства	40
5.1.1	Промежуточный контроль	40
5.1.2	Итоговая аттестация	40
5.2	Критерии оценки освоения слушателями	40
5.3	Оценочное средство для текущего контроля	42
5.4	Оценочное средство для итоговой аттестации	43
6.	РАЗРАБОТЧИКИ ПРОГРАММЫ	46

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

1.1. Пояснительная записка

Образовательная программа повышения квалификации составлена на основании требований:

- Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012г. №273-ФЗ,

- Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам, утвержденного Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 01.07.2013г. № 499,

с учетом Методических рекомендаций по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов, утвержденных Министерства образования и науки Российской Федерации 22.01.2015 №ДЛ-1/05вн;

- Письма Министерства образования и науки Российской Федерации от 22.04.2015 № ВК-1032/06 «О направлении Методических рекомендаций-разъяснений по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов»,

и разработана на базе Профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом», утвержденного Приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09.03.2022 №109н.

Реализация данной учебной программы включает теоретическое обучение, практикумы, семинары, а также промежуточный контроль знаний и итоговую аттестацию.

Итоговая аттестация проводится в виде тестирования.

Процесс обучения строится так, чтобы слушатели наряду с изучением вопросов теории, имели и практическую возможность апробации полученных знаний.

Учебный центр «КРОК Образовательная компания» располагает материально-технической базой, соответствующей действующим санитарно-техническим нормам и обеспечивающей проведение всех видов аудиторной, практической, дисциплинарной и междисциплинарной подготовки слушателей, предусмотренных учебным планом.

В случае успешной сдачи итоговой аттестации, слушатели получают удостоверение о повышении квалификации установленного образца Учебного центра «КРОК Образовательная компания».

1.2. Цель реализации программы

Целью реализации программы повышения квалификации «Стратегический менеджмент и управление изменениями» является: формирование у слушателей знаний, направленных на овладение системой понятий, закономерностей, взаимосвязей, отражающих взаимоотношения современных предприятий и организаций с внешней средой, современными концепциями постановки и реализации долгосрочных целей и направлений развития фирмы в условиях возрастания динамичности и неопределенности последней.

В содержание курса входит изучение этапов стратегического менеджмента, методических аспектов проведения стратегического и ситуационного анализа и принятия на этой основе управленческих решений, а также реализации стратегических установок в практике работы предприятий через механизмы внесения изменений, адаптивных состоянию внешней и внутренней среды.

Таким образом, основной целью данного обучающего курса, является сосредоточение знаний будущих специалистов в сфере эффективной организации национального и международного бизнеса в условиях рисков и неопределенности.

Предмет изучения – совокупность организационно-управленческих отношений, возникающих в процессе осуществления профессиональной деятельности в сфере эффективной организации национального и международного бизнеса в условиях рисков и неопределенности.

1.3. Требования к поступающему для обучения на программе слушателю

К освоению программы допускаются лица, имеющие высшее или среднее профессиональное образование, обучающиеся по программам бакалавриата, специалитета и магистратуры, могут обучаться специалисты, имеющие непрофильное образование, с целью расширения знаний.

А также в качестве требований могут выступать: уровень имеющегося профессионального образования, область профессиональной деятельности, занимаемая должность, особые требования к уровню квалификации; направление (специальность), направленность (профиль) имеющегося профессионального образования; наличие имеющихся дополнительных квалификаций; определенная характеристика опыта профессиональной деятельности и т. д.

1.4. Трудоемкость обучения

Срок освоения программы составляет **96 академических часов** за весь период обучения, который включает все виды аудиторной и самостоятельной работы слушателя, практики и время, отводимое на контроль качества освоения слушателем программы.

1.5. Форма обучения

Образовательная программа реализуется в очной или очно-заочной форме с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

1.6. Режим занятий

Учебная нагрузка устанавливается не более 54 часов в неделю, включая все виды аудиторной и внеаудиторной (самостоятельной) учебной работы слушателя.

2. ХАРАКТЕРИСТИКА НОВОГО ВИДА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, НОВОЙ КВАЛИФИКАЦИИ

2.1. Планируемые результаты обучения

Планируемые результаты обучения по образовательной программе:

- освоение профессиональных компетенций в процессе изучения перечисленных тем в учебном плане;
- успешное освоение программы повышения квалификации;
- успешное прохождение итоговой аттестации (тестирование);
- приобретение знаний, умений и навыков, необходимых для качественного изменения профессиональных компетенций в сфере менеджмента;
- овладение компетенциями в соответствии с требованиями профессионального стандарта № 559 «Специалист по управлению персоналом».

Слушатель в процессе обучения должен приобрести следующие компетенции и навыки:

В планируемых результатах обучения по программе повышения квалификации перечисляются знания, умения и навыки, которые участвуют в качественном изменении или формировании новых компетенций в результате освоения слушателем программы.

В результате освоения дисциплины должны быть решены следующие профессиональные задачи и сформированы следующие профессиональные (ПК) компетенции:

ПК-3 – владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.

В результате освоения компетенции ПК-3 слушатель должен:

Знать: основные методы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности; теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества организации.

Уметь: применять стратегический анализ для выявления проблем организации; разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации на основе ранее разработанных базовых направлений развития; разрабатывать комплекс мероприятий для осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности; оценивать эффективность стратегических решений с учетом рисков.

Владеть: навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.

ПК-5 - способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.

В результате освоения компетенции ПК-5 слушатель должен:

Знать: содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления; сущность, содержание и взаимосвязи корпоративной, деловой и функциональных стратегий в организации.

Уметь: анализировать конкурентную позицию организации в отрасли; анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями организации с целью подготовки сбалансированных управленческих решений; разрабатывать комплекс сбалансированных управленческих решений для реализации стратегии.

Владеть: основными подходами и методами подготовки сбалансированных управленческих решений в организации.

ПК-17 - способностью оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели.

В результате освоения компетенции ПК-17 слушатель должен:

Знать: методику оценки экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности, принципы выявления рыночных возможностей и формирования новых бизнес-моделей.

Уметь: оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели.

Владеть: навыками оценки экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности, выявления новых рыночных возможностей и формирования новых бизнес-моделей.

2.2. Разработка образовательной программы с учетом требований профессионального стандарта

Связь образовательной программы с профессиональным стандартом:

Наименование программы	Наименование выбранного профессионального стандарта (одного или нескольких)	Уровень квалификации
Стратегический менеджмент и управление изменениями	Специалист по управлению персоналом	7

Соответствие характеристики обобщенной трудовой функции профессионального стандарта образовательной программе:

Код	Наименование обобщенной трудовой функции	Уровень квалификации
Н	Стратегическое управление персоналом	7

Соответствие описания квалификаций в профессиональном стандарте с требованиями к результатам подготовки по образовательной программе:

Обобщенные трудовые функции (ОТФ)			Трудовые функции (ТФ)		
код	наименование	уровень квалификации	наименование	код	уровень (подуровень) квалификации
Н	Стратегическое управление персоналом	7	Разработка системы стратегического управления персоналом организации	Н/01.7	7
			Реализация системы стратегического управления персоналом	Н/02.7	7
			Администрирование процессов стратегического управления персоналом и соответствующего документооборота	Н/03.7	7

Определение результатов освоения образовательной программы на основе профессионального стандарта:

Виды деятельности (или ОТФ)	Трудовые функции	Профессиональные компетенции	Умения	Знания
<p>Н. Стратегическое управление персоналом</p>	<p>Н/01.7 Разработка системы стратегического управления персоналом организации</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Постановка стратегических целей в управлении персоналом и обеспечении кадровой безопасности. 2. Разработка корпоративной политики, планов, программ, процедур и технологий управления персоналом. 3. Разработка корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала. 4. Формирование системы оплаты и организации труда персонала. 5. Разработка системы организационного проектирования, планирование потребности в персонале организации. 6. Разработка программ, принципов стандартизации, унификации, автоматизации процессов управления персоналом и безопасных условий труда. 7. Формирование бюджета на персонал. 8. Разработка технологий аудита работы с персоналом и контроллинга. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разрабатывать стратегии и политики управления персоналом, обеспечения кадровой безопасности. 2. Создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц. 3. Применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой. 4. Определять и анализировать внутренние коммуникации, моделировать поведение персонала. 5. Представлять интересы организации в государственных органах, во взаимодействии с представительными органами работников по вопросам персонала. 6. Составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов бюджетов и фондов на программы и мероприятия по управлению персоналом организации. 7. Проводить аудит и контроллинг в области управления персоналом. 8. Разрабатывать корпоративные социальные программы. 9. Вести переговоры по вопросам социального партнерства с представительными органами работников. 10. Работать с информационными системами, услугами и сервисами в области стратегического управления персоналом. 11. Формировать предложения по автоматизации и цифровизации процесса разработки стратегии работы с персоналом. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Методы управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности, методы обеспечения кадровой безопасности. 2. Методы оценки работы структурных подразделений, результатов труда персонала. 3. Методы проведения аудитов, контроллинга управленческих процессов. 4. Методы анализа количественного и качественного состава персонала. 5. Методы организационного проектирования. 6. Системы стандартов по бизнес-процессам, профессиям, нормы труда. 7. Системы стандартов по бизнес-процессам, профессиям, нормы труда. 8. Методы анализа социальных программ и определения их экономической эффективности. 9. Технологии и методы формирования и контроля бюджетов на персонал. 10. Требования охраны и безопасных условий труда. 11. Цели, стратегия, корпоративная социальная политика и политика по персоналу, корпоративная культура. 12. Основы технологии производства и деятельности организации. 13. Основы социологии, психологии и экономики труда. 14. Основы управления социальным развитием организации. 15. Методы проведения социологических исследований, изучения общественного мнения. 16. Организационная структура организации. 17. Тарифно-квалификационные справочники работ и профессий рабочих и квалификационные

			<p>12. Организовывать мероприятия по обеспечению выполнения требований охраны труда в соответствии с действующим законодательством РФ и локальными актами организации.</p> <p>13. Организовывать и проводить мероприятия с персоналом в соответствии с корпоративной социальной политикой.</p> <p>14. Обеспечивать соблюдение требований законодательства РФ и политик работодателя в области обработки персональных данных и конфиденциальной информации.</p> <p>15. Вести деловую переписку.</p> <p>16. Соблюдать нормы этики делового общения.</p>	<p>характеристики должностей служащих, профессиональные стандарты.</p> <p>18. Специализированные информационные системы, цифровые услуги и сервисы в области стратегического управления персоналом, границы их применения.</p> <p>19. Основные метрики и аналитические срезы стратегического управления персоналом.</p> <p>20. Нормативные правовые акты, определяющие нормы трудового права.</p> <p>21. Основы архивного законодательства и нормативные правовые акты РФ в области ведения документации по персоналу.</p> <p>22. Основы налогового законодательства РФ.</p> <p>23. Основы миграционного законодательства РФ в области привлечения и трудоустройства иностранных граждан и лиц без гражданства.</p> <p>24. Основы административного законодательства РФ в области управления персоналом и ответственности должностных лиц.</p> <p>25. Законодательство РФ о персональных данных.</p> <p>26. Локальные нормативные акты организации в области управления персоналом.</p> <p>27. Порядок заключения договоров (контрактов).</p> <p>28. Правила ведения деловой переписки.</p> <p>29. Нормы этики делового общения.</p>
<p>Н/02.7 Реализация системы стратегического управления персоналом</p>	<p>1. Планирование деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации и обеспечения кадровой безопасности.</p> <p>2. Внедрение политик, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом.</p> <p>3. Построение организационной структуры с учетом плановой потребности в персонале и</p>	<p>1. Производить анализ деятельности по управлению персоналом, разрабатывать показатели эффективности работы.</p> <p>2. Формировать планы и мероприятия по управлению персоналом и обеспечению кадровой безопасности.</p> <p>3. Рассчитывать бюджет в области управления персоналом.</p> <p>4. Определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения.</p> <p>5. Контролировать и корректировать исполнение поручений и задач.</p>	<p>1. Методы управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности, методы обеспечения кадровой безопасности.</p> <p>2. Организация управления развитием организации.</p> <p>3. Теории управления организацией, политика и стратегия управления персоналом.</p> <p>4. Политика управления персоналом, корпоративная социальная политика, корпоративная культура.</p> <p>5. Методы анализа выполнения планов и задач, определения их экономической эффективности.</p> <p>6. Методы оценки результатов и эффективности труда.</p>	

		<p>взаимодействия структурных подразделений организации.</p> <p>4. Внедрение и поддержание корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала.</p> <p>5. Внедрение и поддержание системы организации труда и оплаты персонала.</p> <p>6. Управление внедрением программ и принципов стандартизации, унификации, автоматизации процессов управления персоналом и безопасных условий труда.</p> <p>7. Организация проведения аудита и контроллинга в управлении персоналом.</p> <p>8. Постановка задач руководителям структурных подразделений, определение материально-технических ресурсов для их выполнения.</p> <p>9. Согласование условий заключаемых договоров по вопросам управления персоналом.</p> <p>10. Организация проведения закупочных процедур по вопросам управления персоналом и оформления сопутствующей документации по ним.</p> <p>11. Формирование бюджета на персонал.</p> <p>12. Разработка технологий аудита работы с персоналом и контроллинга.</p> <p>13. Применение к работникам мер поощрения и</p>	<p>6. Управлять эффективностью и вовлеченностью персонала, дисциплиной труда и соблюдением безопасных условий труда.</p> <p>7. Вести переговоры по вопросам социального партнерства и представлять интересы организации в государственных органах, представительных органах работников и организациях по вопросам персонала.</p> <p>8. Работать с информационными системами, цифровыми услугами и сервисами по управлению персоналом.</p> <p>9. Проводить аудит и контроллинг в области управления персоналом.</p> <p>10. Формировать и проводить социальную политику и социальные программы.</p> <p>11. Вести переговоры с поставщиками услуг по условиям заключаемых договоров.</p> <p>12. Производить закупочные процедуры, оформлять и анализировать закупочную документацию.</p> <p>13. Обеспечивать соблюдение требований законодательства РФ и корпоративных политик в области обработки персональных данных и конфиденциальной информации.</p> <p>14. Соблюдать нормы этики делового общения.</p>	<p>7. Методы внедрения системы управления персоналом.</p> <p>8. Методы организационного проектирования</p> <p>9. Основы работы по профессиональной ориентации.</p> <p>10. Методики планирования и прогнозирования потребности в персонале.</p> <p>11. Цели, стратегия развития и бизнес-план организации.</p> <p>12. Теории и методы формирования бренда организации.</p> <p>13. Требования охраны труда и безопасных условий труда.</p> <p>14. Методики разработки и внедрения локальных нормативных актов.</p> <p>15. Порядок заключения трудовых договоров, регулирования трудовых споров.</p> <p>16. Основы социологии, психологии, экономики труда и управления социальным развитием организации.</p> <p>17. Методы проведения социологических исследований, изучения общественного мнения.</p> <p>18. Технологии проведения аудита и контроллинга в управлении персоналом.</p> <p>19. Порядок проведения закупочных процедур и оформления сопутствующей документации.</p> <p>20. Технологии, стандартизация, унификация, автоматизация процессов управления персоналом.</p> <p>21. Организационная структура организации.</p> <p>22. Тарифно-квалификационные справочники работ и профессий рабочих и квалификационные характеристики должностей служащих, профессиональные стандарты.</p> <p>23. Специализированные информационные системы, цифровые услуги и сервисы в области стратегического управления персоналом, границы их применения.</p> <p>24. Основные метрики и аналитические срезы стратегического управления персоналом.</p> <p>25. Основы архивного законодательства и нормативные правовые акты РФ в области ведения документации по персоналу.</p>
--	--	---	---	--

		дисциплинарного взыскания		<p>26. Основы налогового законодательства РФ.</p> <p>27. Основы миграционного законодательства РФ в области привлечения и трудоустройства иностранных граждан и лиц без гражданства.</p> <p>28. Основы административного законодательства РФ в области управления персоналом и ответственности должностных лиц.</p> <p>29. Законодательство РФ о персональных данных.</p> <p>30. Порядок заключения договоров (контрактов).</p> <p>31. Локальные нормативные акты в области управления персоналом.</p> <p>32. Правила ведения деловой переписки.</p> <p>33. Нормы этики делового общения.</p>
	Н/03.7 Администрирование процессов стратегического управления персоналом и соответствующего документооборота	<p>1. Документационное оформление результатов управления персоналом, его аудита, работы структурных подразделений.</p> <p>2. Документационное и организационное сопровождение стратегического управления персоналом и работой структурных подразделений.</p> <p>3. Подготовка предложений по развитию систем управления персоналом, обеспечения кадровой безопасности, по необходимым корректирующим и превентивным мерам и по повышению эффективности работы структурных подразделений.</p> <p>4. Контроль процессов в области управления персоналом и работы структурных подразделений, сравнение и анализ процессов, результатов управленческих мероприятий, определение факторов,</p>	<p>1. Анализировать, разрабатывать и оформлять документы по процессам и результатам управления персоналом и работе структурных подразделений.</p> <p>2. Применять методы анализа бизнес-процессов организации.</p> <p>3. Определять программы достижения целей и решения задач подразделений.</p> <p>4. Проводить аудит системы управления персоналом и системы обеспечения кадровой безопасности.</p> <p>5. Проводить контроллинг системы управления персоналом.</p> <p>6. Контролировать бюджет на персонал и управление расходами на персонал.</p> <p>7. Организовывать сопровождение договоров по вопросам управления персоналом, включая предварительные процедуры по их заключению.</p> <p>8. Организовывать закупочные процедуры, оформлять и анализировать закупочную документацию.</p> <p>9. Контролировать и анализировать вопросы социального партнерства, договоры поставщиков услуг.</p> <p>10. Проводить переговоры и представлять интересы организации в государственных органах, профессиональных союзах и других</p>	<p>1. Социальная политика, корпоративная культура, системы мотивации и эффективности управления персоналом.</p> <p>2. Методы управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности, методы обеспечения кадровой безопасности.</p> <p>3. Методы проведения аудита, контроля оперативных управленческих процессов, социологических исследований.</p> <p>4. Бизнес-план и бизнес-процессы организации.</p> <p>5. Бюджетное проектирование.</p> <p>6. Организационное проектирование.</p> <p>7. Формы, методы и системы материального и нематериального стимулирования труда персонала.</p> <p>8. Системы стандартов по бизнес-процессам, профессиям (специальностям), нормы труда.</p> <p>9. Методы анализа количественного и качественного состава персонала.</p> <p>10. Политика организации по персоналу.</p> <p>11. Порядок формирования, ведения базы данных и предоставления отчетности по системам управления персоналом и работе структурных подразделений.</p> <p>12. Основы документационного обеспечения, порядок оформления документов, представляемых в государственные органы, профессиональные союзы,</p>

		<p>вызывающих отклонение от плановых показателей.</p> <p>5. Согласование и контроль договоров по вопросам и системам стратегического управления персоналом и работе структурных подразделений, организация процедур по их заключению.</p> <p>6. Подготовка предложений по обеспечению соответствия организации и оплаты труда персонала успешным корпоративным практикам.</p>	<p>представительных органах работников и организациях по вопросам персонала.</p> <p>11. Работать с информационными системами, цифровыми услугами и сервисами по управлению персоналом.</p> <p>12. Обеспечивать документационное сопровождение процессов управления персоналом и работой структурных подразделений.</p> <p>13. Организовывать хранение документов в соответствии с требованиями трудового и архивного законодательства РФ и локальными актами организации.</p> <p>14. Обеспечивать соблюдение требований законодательства РФ и корпоративных политик в области обработки персональных данных и конфиденциальной информации.</p> <p>15. Соблюдать нормы этики делового общения.</p>	<p>общественные организации.</p> <p>14. Цели и стратегия развития организации.</p> <p>15. Порядок проведения закупочных процедур и оформления сопутствующей документации.</p> <p>16. Нормативные правовые акты, регулирующие права и обязанности государственных органов и организаций по предоставлению учетной документации.</p> <p>17. Организационная структура организации и вакантные должности (профессии, специальности).</p> <p>18. Тарифно-квалификационные справочники работ и профессий рабочих и квалификационные характеристики должностей служащих, профессиональные стандарты.</p> <p>19. Специализированные информационные системы, цифровые услуги и сервисы в области администрирования процессов стратегического управления персоналом, в области документооборота, границы их применения.</p> <p>20. Нормативные правовые акты, определяющие нормы трудового права.</p> <p>21. Основы архивного законодательства и нормативные правовые акты РФ в области ведения документации по персоналу.</p> <p>22. Основы налогового законодательства РФ.</p> <p>23. Основы миграционного законодательства РФ в области привлечения и трудоустройства иностранных граждан и лиц без гражданства.</p> <p>24. Основы административного законодательства РФ в области управления персоналом и ответственности должностных лиц.</p> <p>25. Законодательство РФ о персональных данных.</p> <p>26. Локальные нормативные акты организации в области управления персоналом.</p> <p>27. Порядок заключения договоров (контрактов).</p> <p>28. Нормы этики делового общения.</p>
--	--	---	---	---

3. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

3.1. Учебный план

№	Наименование Темы	Количество академических часов				Форма контроля
		Всего	Лекции	Самостоятельная работа	Практика	
	Предварительное тестирование	2	1	1	-	тестирование
	Модуль 1. Разработка стратегий	30	20	10	-	
	Модуль 2. Бизнес в цифрах	20	10	8	2	зачет
	Промежуточный контроль	2	-	-	2	Зачет в форме устного опроса
	Модуль 3. Управление изменениями	34	20	14	-	
	Подготовка к итоговой аттестации	4	-	4	-	
	Итоговая аттестация	4	4	-	-	Экзамен (тестирование)
	Итого	96	55	37	4	

3.2. Учебно-тематический план образовательной программы

№	Наименование Темы	Количество академических часов				Форма контроля
		Всего	Лекции, в том числе вебинары	Самоподготовка	Практика, семинары	
Предварительное тестирование		2	1	1	-	тестирование
Модуль 1. Разработка стратегий		30	20	10	-	-
1.1	Стратегический менеджмент	4	2	2	-	-
1.2	Стратегии в условиях изменений	4	3	1	-	-
1.3	Разработка стратегий	3	2	1	-	-
1.4	Стратегии в маркетинге и продажах	4	3	1	-	-
1.5	Финансовые стратегии	3	2	1	-	-
1.6	Стратегии в управлении персоналом	4	3	1	-	-
1.7	Стратегии лидерства	4	3	1	-	-
1.8	Системное мышление	4	2	2	-	-
Модуль 2. Бизнес в цифрах		20	10	8	2	зачет
2.1	Финансовые показатели бизнеса	2	1	1	-	-
2.2	Ценообразование	2	1	1	-	-
2.3	Data driven-культура в управлении	2	1	1	-	-
2.4	Оценка стоимости бизнеса	3	2	1	-	-
2.5	Банкротство	2	1	1	-	-
2.6	Визуализация данных	2	1	1	-	-
2.7	Финансовый учет	2	1	1	-	-
2.8.	Работа в команде, коммуникации	3	2	1	-	-
Промежуточный контроль		2	-	-	2	Зачет в форме устного опроса
Модуль 3. Управление изменениями		34	20	14	-	-
3.1	Трансформация бизнеса: виды, процессы, нюансы	8	4	4	-	-
3.2	Трендотчинг в B2B	6	4	2	-	-
3.3	Бизнес-метрики для принятия управленческих решений	6	4	2	-	-

3.4	Основы управления изменениями	4	2	2	-	-
3.5	Управление командой в период изменений	4	2	2	-	-
3.6	Кризис-менеджмент	6	4	2	-	-
Подготовка к итоговой аттестации		4	-	4	-	-
Итоговая аттестация		4	4	-	-	тестирование
Итого		96	55	37	4	зачет/не зачет

15.	Финансовый учет										
16.	Работа в команде, коммуникации										
17.	Финансовые показатели бизнеса										
18.	Ценообразование										
	Промежуточный контроль										
	Модуль 3. Управление изменениями										
19.	Трансформация бизнеса: виды, процессы, нюансы										
20.	Трендвотчинг в B2B										
21.	Бизнес-метрики для принятия управленческих решений										
22.	Основы управления изменениями										
23.	Управление командой в период изменений										
24.	Кризис-менеджмент										
	Подготовка к итоговой аттестации										
	Итоговая аттестация										

3.4. Рабочая учебная программа (дисциплинарное содержание программы)

Модуль 1 Разработка стратегии

Тема 1. Стратегический менеджмент

Слушатели узнают, что стратегический менеджмент – это наиболее современная модификация управления компанией, нацеленная на выработку и реализацию долгосрочной стратегии победы в конкуренции, на создание эффективного управленческого инструментария для превращения этой стратегии в текущие производственно-хозяйственные планы.

Также на занятии будет подробно разобрано, что входит в стратегический менеджмент, а именно:

- определение назначения и главных целей бизнеса;
- анализ внешней среды компании;
- анализ ее внутренней обстановки;
- выбор и разработка стратегии на уровне стратегических зон хозяйствования компании;
- формирование диверсифицированного портфеля товаров (услуг);
- проектирование организационной структуры компании;
- выбор степени интеграции и инструментов долгосрочного управления;
- управление комплексом «стратегия-структура-контроль»;
- определение нормативов поведения и политики фирмы в отдельных сферах ее деятельности;
- обеспечение обратной связи результатов и стратегии компании;
- совершенствование стратегии, структуры и управления.

Слушатели узнают, какие функции реализует стратегический менеджмент, то есть:

- а) определение долгосрочных целей компании с учетом рыночной ситуации;
- б) определение средств достижения этих целей;
- в) сегментация, то есть разделение общей цели на подцели;
- г) разработка соответствующих перспективных планов и программ.

Тема 2. Стратегии в условиях изменений

Слушатели узнают о пяти видах стратегий управления изменениями.

Директивная стратегия управления изменениями

Самая быстрая стратегия. Руководитель не думает о чувствах и мыслях людей. Изменения навязываются. Сопrotивление бесполезно. Однако не всегда она проходит гладко. Люди могут отказаться выполнять распоряжения начальства, а в крайних случаях уволиться командой.

При выборе этой стратегии организационных изменений, нельзя сворачивать с курса, в момент массовых увольнений. Нужно придерживаться цели, нанимать новых людей. Так как новички не знают, как работалось до изменений, они будут поддерживать.

Экспертная стратегия

При реализации данной стратегии приглашается внешняя команда экспертов для внедрения изменений. Это тоже быстрая стратегия управления изменениями. В ней меньше сопротивления со стороны сотрудников во время внедрения. Чаще всего тихий саботаж рождается после того, как эксперты завершили проект. Люди молча перестают следовать новым правилам, использовать новую технологию.

Изменения организационных условий, которые не облегчают жизнь сотрудников, а усиливают контроль и отчетность, делают прозрачными процессы, людям не нравятся. И они распространяют идеи о том, что все бесполезно, не работает, и раньше было лучше. Не нужно верить слово. Нужно проверять лично каждое замечание. Мнение может быть сильно преувеличено.

Переговорная стратегия изменений

Прежде, чем начать изменения, следует договориться с сотрудниками, что они поддержат и будут следовать нововведениям. Команда имеет право голоса. И если руководитель не договорится, то внедрять ничего не будет. Но если достигли согласия, то сопротивления организационным изменениям никакого не будет. Чаще всего команде взамен обещают личные выгоды: повышение заработной платы, более комфортные условия труда. Оплата переработок. Главное, не доводить до абсурда.

Стратегия завоевания умов и сердец

Идея этой стратегии изменений в том, чтобы сделать сотрудников единомышленниками. Чтобы они прониклись идеей. Работа на уровне ценностей. С людьми приходится долго работать, проводить обучающие тренинги, ликбезы. Это не быстрый путь и не дешевый. В основном время требуется на подготовку, на осознание необходимости изменений. Но зато сами изменения внедряются быстро, без сопротивлений, напротив, с энтузиазмом.

Стратегия вовлечения

Похожа на предыдущую стратегию. Применяется с вовлечением в работу всех сотрудников, кого затронут изменения организационных условий. Мозговые штурмы, проектные группы — в них могут участвовать люди из разных подразделений. Объединяться на время внедрения изменений. Людям этот подход нравится. Они чувствуют свою значимость. К их мнению прислушиваются, можно выделиться.

Из недостатков — эта стратегия изменений уж слишком медленно протекает. Долго приходится раскачивать, создавать внутренние связи, породить инициативу.

Но эффективность внедрения изменений самая высокая в этой стратегии.

Тема 3. Разработка стратегий

Слушателям расскажут, из каких этапов состоит разработка стратегии, то есть последовательность работы по созданию стратегического плана, включающая анализ внешней и внутренней ситуации и траектории развития, определение стратегических целей, а также разработку подходов по их достижению.

Этапы разработки стратегии могут представлять собой эпизодическую (или непрерывную) работу организации, направленную на:

- анализ рыночной ситуации и тенденций развития окружающей среды;
- поиск возможностей и идентификацию угроз;
- объективную оценку способностей компании и ресурсного обеспечения;
- выбор направлений развития и определение обоснованных долгосрочных целей;
- разработку детального плана реализации целей и способов достижения ожидаемого видения компании.

Тема 4. Стратегии в маркетинге и продажах

На занятии слушатели рассмотрят такие вопросы, как:

Как проводить анализ рынка: алгоритм проведения, как делать конкурентный анализ.

Получат практическую инструкцию: как определить стратегическую группу.

Узнают, как определять сильные и слабые стороны компании, как находить необходимые ресурсы и видеть возможные риски. На занятии разберут основные элементы стратегии продаж: территории, каналы продаж, клиенты. А также произведут оценку сегментов и продуктов по методике «Product-Market Matrix».

Разберут из чего строится план продаж компании: GAP – анализ. Поймут, что входит в расчет показателей по этапам воронки продаж.

Будет подробно разобран «портрет клиента». На занятиях слушатели попробуют вместе с преподавателем составить портреты целевых групп: кто наш клиент, который будет покупать часто и много.

Поймут как важно позиционирование: почему клиент должен купить именно у нас.

Попробуют разработать уникальное торговое предложение компании.

А также подробно разберут виды стратегий продаж - захват рынка, переход на новые ниши и рынки, импортозамещение, увеличение объемов и эффективности работы, схлопывание (не обязательно всего бизнеса, а отдельного направления, филиала, продукта).

Тема 5. Финансовые стратегии

На занятиях преподаватель расскажет о теоретических аспектах финансовой стратегии компании, даст определение финансовой стратегии компании (а именно – это планирование на долгосрочный период направлений деятельности и мероприятий, нацеленных на накопление финансовых ресурсов и их эффективное использование, а также обеспечение оптимальности и стабильности работы хозяйственного субъекта).

Слушатели узнают, что основополагающими элементами финансовой стратегии являются:

- Система управления финансами предприятия;
- Система финансовых отношений (внешних, внутренних);
- Внутренние нормативно-правовые акты.

Слушатели поймут, какие основные шаги необходимо «пройти» при разработки финансовой стратегии компании, а именно:

1. Определить срок ее формирования;
2. Исследовать факторы внешней (финансовой) среды;
3. Оценить сильные/слабые стороны финансовой деятельности предприятия;
4. Комплексно оценить стратегическую финансовую позицию предприятия;
5. Сформировать стратегические цели финансовой деятельности;
6. Разработать целевые стратегические нормативы финансовой деятельности;
7. Принять стратегически важные финансовые решения;
8. Оценить разработанную финансовую стратегию.

На занятиях будут разобраны виды финансовых стратегий.

Так, в широком смысле финансовая стратегия состоит из:

1. Целевой стратегии;
2. Ресурсной стратегию.

В свою очередь, целевая финансовая стратегия имеет свои виды (возможны комбинации):

- Стратегия роста стоимости компании;
- Стратегия роста объемов продаж;
- Стратегия роста прибыли.

Ресурсную финансовую стратегию определяют источники финансирования реализации финансовых целей предприятия (обосновывает целесообразность привлечения заемных ресурсов и их объемы).

Ее виды:

- Стратегия самофинансирования;
- Инвестиционная финансовая стратегия.

Ресурсная стратегия направляется, в первую очередь, на поддержку финансовой устойчивости, под которой подразумевается состояние ресурсов, когда фирма использует ресурсы настолько эффективно, что обеспечивает бесперебойных процесс производства и продажи продукции.

Слушатели поймут, что существует еще иная классификация подсистем финансовой стратегии фирмы:

1. Генеральная финансовая стратегия – прогноз деятельности предприятия на большой период времени, включает в себя группу оперативных финансовых стратегий, определяет взаимоотношения с бюджетами всех уровней, образование, использование дохода организации,

потребности в финансовых ресурсах и их источниках;

2. Оперативная финансовая стратегия – реализует выполнение части генеральной стратегии, детализирует ее на небольшом отрезке времени, контролирует расходование средств и мобилизацию внутренних резервов;

3. Стратегия выполнения отдельных стратегических задач – характеризует достижение одной из стратегических целей, не ограничена временными рамками, выполняется одновременно с генеральной и/или оперативной финансовой стратегией.

Тема 6. Стратегии в управлении персоналом

На занятия слушатели узнают - что такое стратегия управления персоналом и зачем она нужна.

Поймут, что стратегия управления персоналом — это система методов и средств, которые позволяют:

- анализировать текущее положение компании;
- определить приоритетные направления развития;
- планировать действия, необходимые для выполнения новых задач;
- разработать систему воздействия на подчиненных;
- создать условия для принятия своевременных и целесообразных кадровых решений;
- реализовать потенциал сотрудников для достижения долгосрочных целей компании.

Так как стратегия управления персоналом относится к стратегии управлению организацией в целом, то при ее разработке важно учитывать глобальные цели бизнеса. Разработка стратегии управления персоналом, считается одной из приоритетных направлений деятельности HRD.

Преподаватель расскажет, что входит в составляющие стратегии управления персоналом:

- планирование численности;
- подбор персонала;
- кадровый резерв;
- адаптация новичков;
- карьерный рост сотрудников;
- оценка результативности.

На занятии будут подробно разобраны цели и задачи стратегии управления персоналом. Преподаватель познакомит слушателей с пошаговым алгоритмом разработки стратегии управления, в который входят:

Шаг 1: Стратегический анализ. На этом этапе нужно определить и оценить стратегические факторы развития организации. Провести анализ внутренней и внешней среды.

Итогом проведенного анализа станет выявление сильных и слабых сторон, определение уязвимых участков кадрового менеджмента, потенциальных угроз внешней среды.

Шаг 2. Выбор направления и разработка стратегии. По результатам проведенного анализа будет определена стратегия управления персоналом. На этом этапе нужно проработать несколько возможных вариантов. На основе целей бизнеса необходимо выбрать, какой тип HR-стратегии подходит конкретной компании. При необходимости можно внести корректировки или сформулировать новую миссию и цели организации.

Шаг 3. Реализация стратегии. На этапе реализации необходимо разработать конкретные программы кадрового управления, определить их бюджет, прописать необходимые процедуры. Разделить планы реализации по срочности, выявить те, что нуждаются в немедленной реализации.

Эффективность стратегии управления персоналом — это достижение организационных целей в установленные сроки, при условии, что не было перерасхода бюджета компании.

Тема 7. Стратегии лидерства

На занятиях слушатели узнают, что стратегия лидерства — это разработка тщательного плана, учитывающего существенный рост лидерства, которого должна достичь компания, чтобы достичь поставленных целей и задач. Стратегии лидерства определяют тип лидеров, которые должны участвовать, философию лидерства, которая обеспечит наилучшие результаты, и то, что каждый член команды должен сделать, чтобы внести эффективный вклад.

Стратегия лидерства определяет типы, количество, местонахождение, таланты и поведение лидеров, которые потребуются для достижения целей, как в индивидуальном порядке, так и в команде.

Слушатели разберут примеры стратегий лидерства:

№ 1. Делегат: Лидеры со стратегическим мышлением делегируют задачи, потому что понимают, что это повышает эффективность и рост.

№ 2. Интеграция прозрачности: Прозрачность воплощена в стратегическом лидерстве, потому что руководители групп и руководители отделов понимают, насколько важен доступ к информации для разработки. Тем не менее, они сохраняют секретность, раскрывая ровно столько информации, сколько необходимо для поддержки расширения бизнеса.

№ 3. Открытость к предложениям: Лидеры со стратегическими качествами — это те, кто открыт для новых идей и предложений от своих команд.

№ 4. Принимаем взвешенные решения: Лидеры со стратегическим мышлением являются экспертами в принятии правильных решений. Они взвешивают все за и против каждого выбора и принимают решение, основываясь только на логике, не позволяя своим чувствам мешать.

№ 5. Используем неудачу как метод обучения: Стратегические лидеры признают, что признание случайных неудач членов команды и извлечение уроков из них является важным аспектом достижения превосходства в выполнении своих обязанностей.

№ 6. Содействуем сотрудничеству между ведомствами: Стратегические лидеры поощряют межведомственное сотрудничество из-за его важности для роста организации.

№ 7. Думаем о потенциале: Лидеры со стратегическим видением также думают о долгосрочной перспективе, особенно при заполнении открытых позиций. Это включает в себя оценку межличностных способностей кандидата, мотивации к самосовершенствованию и соответствующего опыта работы.

№ 8. Доступ к себе или отражение: Самоанализ необходим любому лидеру, который хочет добиться стратегического успеха. Это потому, что вы, вероятно, приняли некоторые убеждения или черты, которые требуют изменений, чтобы добиться лучших результатов при выполнении своих обязательств, и потому, что изменения постоянны.

Преподаватель расскажет о шести основных стилях эмоционального лидерства, а именно:

- Авторитетное руководство;
- Коучинг лидерство;
- Партнерское лидерство;
- Демократическое лидерство;
- Устанавливающее лидерство;
- Принудительное лидерство.

Стратегическое лидерство — это способность убеждать людей делать добровольный выбор, повышающий шансы организации на долгосрочный успех при сохранении финансовой стабильности в краткосрочной перспективе.

Тема 8. Системное мышление

Преподаватель расскажет для чего необходимо развивать системное мышление, как системное мышление помогает бороться со сложностью в самых разных проектах: как оно даёт возможность думать по очереди обо всём важном, на время отбрасывая неважное, но при этом не терять целостности ситуации, взаимовлияний этих по отдельности продуманных важных

моментов.

Системное мышление управляет вниманием в сложных коллективных проектах, привлекая это внимание к важному и экономя время на исключении из мышления неважного. Например, для студентов самых разных специализаций системное мышление даёт возможность надёжно удержать в голове и записях их проекты во всей их цветущей сложности, связать теорию и жизнь. А для опытных инженеров, менеджеров, технологических предпринимателей, людей творческих профессий системное мышление позволяет разложить их знание жизни по полочкам. То есть это мышление-шпаргалка, которая не позволит забыть в проектной суете что-то важное и не даст потеряться в ещё более сложных проектах.

Слушатели узнают, что выделяют несколько уровней системного мышления и решения проблем:

- **Нулевой - уровень интуиции.** Отсутствуют навыки анализа и прогноза событий, решения принимаются спонтанно и необдуманно. В основе — внутренний порыв, а не рациональные размышления.
- **Первый - уровень структуры.** Именно на нем находятся люди, обладающие навыками работы с информацией: они умеют не только собирать ее, но и обрабатывать, а в области своей компетенции могут даже устанавливать причинно-следственные связи и строить прогнозы.
- **Второй - уровень деталей.** Человек, достигший этого уровня, может одновременно держать в сознании сразу несколько элементов. Он легко справляется не только с теми сферами, в которых профессионально подкован, но и в областях, находящихся за пределами его знаний. Представители данной категории умеет видеть разные варианты и искать новые пути решения старых проблем.
- **Третий - уровень сложных задач.** Его особенность заключается в высокоразвитой способности достраивать недостающую информацию, успешно прогнозировать развитие событий и справляться с непростыми вызовами.

Также, слушатели узнают о свойствах и признаках системного мышления, а также способах развития системного мышления.

Человека, обладающего системностью, характеризует следующее:

- Гибкость сознания. Это способствует быстрому анализу и адаптации в собственную картину мира информации извне.
- Превалирование реалистического мировосприятия над субъективностью и когнитивными искажениями.
- Свобода мышления и высокая сопротивляемость психологическим манипуляциям. Способность критически осмыслить информацию перед принятием решения и формулирование выводов.
- Установление обратных связей, способность предугадывать факторы, влияющие на окружающих.
- Умение находиться в неопределенности и спокойствие в принятии неизбежности некоторых вещей.

Модуль 2. Бизнес в цифрах

Тема 9. Финансовые показатели бизнеса

Слушатели узнают, что основными финансовыми показателями являются ключевые показатели бизнеса, через которые можно оценить его прибыльность, эффективность и финансовую устойчивость. Преподаватель расскажет, что именно изучение таких показателей помогает оценить текущее состояние компании и ее перспективы на будущее. Анализ финансовых показателей позволяет принимать решения по улучшению финансовых показателей, выявлять потенциальные риски и прогнозировать варианты развития компании.

Процесс изучения основных финансовых показателей называется «финансовым анализом».

Слушатели изучат 10 главных финансовых показателей, которые нужно отслеживать в каждом бизнесе, а именно:

1. Выручка

Как посчитать: сложить сумму всех выполненных обязательств перед клиентами. Важно не путать выручку и деньги в кассу. Простой пример, чтобы понять разницу: 15 мая вам внесли предоплату за создание сайта (это деньги), 20 июня вы сдали сайт заказчику, и он его принял (это выручка).

В каком отчете смотреть: отчет о прибылях и убытках (ОПиУ).

На что обратить внимание: хорошо, если выручка растет от месяца к месяцу. Это значит, что компания стабильно наращивает мощь своего продукта.

2. Расходы

Как посчитать: просуммировать все реальные расходы компании. Что значит реальные? Смотрите: у вас мебельная фабрика, вы заплатили 100 000 руб. за древесину. Это не расход, потому что древесина вот она, лежит у вас на складе. По сути, вы просто обменяли актив «деньги» на другой актив — «древесина».

Когда вы взяли древесины на 20 000 руб., сделали 10 стульев и продали их, вот тогда в расход пойдут эти двадцать тысяч.

В каком отчете смотреть: отчет о прибылях и убытках.

На что обратить внимание: анализируйте через долю расходов в выручке компании. Сам по себе рост расходов ничего не говорит. Может быть, вы больше тратите, потому что делаете больше продаж. Это нормально. А вот если раньше на 1 млн руб. выручки у вас было 200 тыс. руб. расходов (20 %), а стало 500 тыс. руб. (50 %), то это повод задуматься.

3. Чистая прибыль

Как посчитать: Чистая прибыль = Выручка – Расходы – Налоги – Проценты по кредитам – Амортизация.

В каком отчете смотреть: отчет о прибылях и убытках.

На что обратить внимание: смотрите не только на рост прибыли, но и на темп ее роста. Если уже пять лет прибыль около 10 млн руб. и растет тысяч на пятьдесят в месяц, то это больше похоже на стагнацию.

4. Рентабельность чистой прибыли

Как посчитать: чистую прибыль разделить на выручку.

В каком отчете смотреть: отчет о прибылях и убытках.

На что обратить внимание: этот показатель говорит об эффективности заработка прибыли. Другими словами, сколько прибыли приходится на 1 руб. выручки. Хорошо, если показатель растет или хотя бы не падает. Если он падает, это значит, что снижается эффективность продаж.

5. Соотношение поступлений и выбытий

Как посчитать: поступления минус выбытия. Здесь нам нужны уже не выручка и расходы, а просто деньги, которые попадают к вам в кассу и уходят из нее.

В каком отчете смотреть: отчет о движении денежных средств (ОДДС).

На что обратить внимание: следите за тем, чтобы поступлений всегда было больше, чем выбытий. Это будет говорить о том, что компания способна генерировать не только прибыль, но и деньги. Это важно, так как часто компания замораживает свою прибыль в запасах, имуществе или отсрочках для клиентов и сидит без денег в кассовых разрывах.

6. Рентабельность собственного капитала

Как посчитать: чистую прибыль разделить на собственный капитал.

Собственный капитал — это сумма активов вашего бизнеса (деньги, запасы, имущество, дебиторская задолженность) минус обязательства (долги по зарплате и налогам, висящие кредиты, кредиторская задолженность).

В каких отчетах брать цифры: чистую прибыль — в ОПиУ, собственный капитал — в балансе.

На что обратить внимание: сначала примите идею, что бизнес — это инструмент для умножения капитала. Такой же, как банковский вклад или акции. Инструмент дает какой-то процент годовых. Это и есть рентабельность собственного капитала.

Другими словами, если рентабельность собственного капитала вашего бизнеса 8 %, это значит, что вы кладете в него свои деньги, работаете год и получаете ту же сумму плюс 8 % сверху.

Банковский вклад дал бы вам 5–6 % годовых, но вам не пришлось бы ничего делать и рисковать. Вот и думайте, нужен ли вам такой бизнес. По нашему мнению, нормальная рентабельность собственного капитала начинается с отметки в 30–40 %. Все зависит от сферы и возраста бизнеса. Где-то и 500 % — норма.

7. Рентабельность активов

Как посчитать: чистую прибыль разделить на суммарную стоимость ваших активов.

В каких отчетах брать цифры: чистую прибыль — в ОПиУ, стоимость активов — в балансе или учете имущества.

На что обратить внимание: это показатель того, насколько эффективно вы пользуетесь активами для генерации прибыли. Одной компании для получения миллиона рублей прибыли нужно десять станков, другая обходится семью. Следовательно, вторая работает более эффективно.

Лучше всего отслеживать рентабельность активов в динамике и следить за тем, чтобы она росла или хотя бы не падала. Если рентабельность активов падает, это значит, что компания «заплывает жиром».

8. Выручка или прибыль на сотрудника

Как посчитать: выручку или прибыль разделить на число сотрудников.

В каких отчетах брать цифры: выручку/прибыль — в ОПиУ, число сотрудников — у кадровика или в зарплатной ведомости.

На что обратить внимание: следите за тем, чтобы компания не теряла эффективность вместе с ростом штата. Часто компания растет, однако новые сотрудники не дают существенного прироста к финансовому результату компании. Задача руководителя — сделать так, чтобы давали.

9. Текущая ликвидность

Как посчитать: оборотные активы разделить на краткосрочные обязательства.

Оборотные активы — это деньги, запасы и дебиторская задолженность. В общем, активы, которые быстро конвертируются в деньги.

Краткосрочные обязательства — это ваши долги сроком до года: взятые отсрочки, невыплаченная зарплата, овердрафты и т. д.

В каком отчете смотреть: баланс.

На что обратить внимание: в идеале коэффициент текущей ликвидности должен быть 2 и больше. Это значит, что если все кредиторы вдруг внезапно попросят вернуть деньги, то вы без проблем вернете им деньги, и у вас еще останется столько же.

Если коэффициент близок к единице, то после раздачи долгов вы останетесь с пустым кошельком. Если он меньше единицы, на всех кредиторов денег не хватит.

10. Финансовая независимость

Как посчитать: собственный капитал разделить на все активы компании.

В каком отчете смотреть: баланс.

На что обратить внимание: активы бизнеса могут быть куплены за свои деньги и на заемные. Или бизнес просто влез в долги перед сотрудниками, клиентами, поставщиками.

Коэффициент финансовой независимости покажет, за чей счет живет компания. Если, к примеру, коэффициент равен 20 %, то только пятая часть бизнеса реально принадлежит собственнику компании. Все остальное обеспечено кем-то другим.

Золотым правилом считается не допускать падения финансовой независимости ниже 50 %. В общем случае это правильно, но многие развивающиеся компании действуют на деньги инвесторов и хорошо себя чувствуют. Так что можно не заикливаться на этих 50 %.

Просто следите за показателем в динамике. Если финансовая независимость снижается, пора обратить внимание на данный показатель.

Тема 10. Ценообразование

На занятиях слушатели узнают, что такое ценообразование. Что ценообразование это метод определения стоимости, которую производитель получит при продаже товаров и услуг, устраивающей продавца и потребителя.

Узнают, какие факторы, влияют на уровень цен (уровень цен – это средняя величина текущих тарифов на товары, производимые в экономике).

Преподаватель расскажет, что входит в ценообразование?

- Постановка целей ценообразования (это может быть увеличение прибыли, удержание клиентов, выживаемость на рынке).
- Анализ факторов, влияющих на ценообразование (сюда можно отнести определение спроса, анализ издержек и цен конкурентов).
- Выбор способа ценообразования.
- Определение стратегии ценообразования.
- Установление цен.

На занятия преподаватель пояснит, что различают два вида ценообразования:

- 1) рыночное, при котором цены устанавливаются преимущественно производителями;
- 2) централизованное (государственное), при котором цены устанавливают преимущественно специальные государственные органы и учреждения. В реальной экономике любого государства (региона) всегда используют оба этих вида.

Тема 11. Data driven-культура в управлении

На занятиях слушатели узнают, что понимается под понятием «data-driven», что подход data-driven:

- это культура управления бизнесом, основанная на данных.
- это использование информации о клиентах для оптимизации бизнес - рекламы и маркетинговых коммуникаций. Маркетологи собирают данные и обрабатывают их с помощью аналитических инструментов. Так они предугадывают желания покупателей и понимают, зачем им нужен тот или иной продукт и где и как они хотят его получить.

В основе data-driven подхода лежат четыре принципа:

1. *Итеративный сбор и анализ данных.* Постоянное изучение того, как работает продукт, — основа data-driven подхода. Продукт «живёт» и меняется вместе с задачами бизнеса, новыми знаниями о клиентах, ситуацией на рынке, поэтому наблюдать за ним нужно непрерывно.
2. *Изучение поведения и предпочтений пользователя.* При разработке продукта необходимо учитывать потребности пользователей, чтобы создать сервис, который будет им удобен и полезен. Например, принять решение о платформах продукта на основе поведения клиентов: нужно ли вкладываться в мобильное приложение или лучше развивать сайт.
3. *Эксперименты и тестирование.* Чтобы определить, какие изменения в продукте приведут к улучшению метрик, нужно проводить эксперименты и тестировать гипотезы. Например, проверить, какой дизайн рекламного баннера лучше воспринимается клиентами, прежде чем добавлять фичу в приложение.
4. *Командная работа.* Data-driven подход требует тесного взаимодействия разных команд: разработчиков, дизайнеров, маркетологов и аналитиков. Каждая команда должна использовать данные для принятия решений по изменению продукта.

Тема 12. Оценка стоимости бизнеса

Преподаватель расскажет, что такое оценка бизнеса, в каких случаях она требуется и как проходит.

Оценка бизнеса — процесс определения его стоимости. Объектом оценки может быть компания целиком, доля в её уставном капитале или пакет акций.

Слушатели поймут, что оценкой бизнеса занимаются только сертифицированные независимые оценщики. Они анализируют состояние отрасли, изучают документы компании, делают финансовый анализ, проводят расчёты и подготавливают отчёт об оценке. Дальше бизнес использует этот отчёт для своих целей.

Вот ситуации, когда нужна оценка бизнеса:

- продажа/покупка компании или её доли;
- слияние, поглощение, ликвидация и другие типы реструктуризации компании;
- выкуп акций или имущества у акционеров компании;
- решение споров о стоимости имущества компании — например, налоговых или конфискационных;
- страхование бизнеса.

Также компания может проводить оценку «для себя». Например, чтобы:

- понимать реальную стоимость компании;
- принимать грамотные управленческие решения - от каких бизнес-процессов лучше отказаться, а в какие, наоборот, инвестировать;
- готовить корректные бизнес-планы, основанные на действительных, а не прогнозных показателях;
- оценить кредитоспособность компании и возможность использовать активы как залог.

Преподаватель расскажет про подходы и методы в оценке бизнеса. Есть три подхода к оценке бизнеса: сравнительный, затратный и доходный. При каждом используют свои методы оценки.

Сравнительный подход, чтобы понять, сколько стоит компания, её сравнивают с аналогичной, стоимость которой известна. Для этого используют цены совершённых сделок или цены из объявлений о продаже. Предпочтительнее использовать цены совершённых сделок — так стоимость оцениваемого бизнеса будет достовернее. Если сведений о совершённых сделках у оценщика нет или их недостаточно, он может использовать цены в объявлениях.

При сравнительном подходе цены компаний - аналогов корректируют в зависимости от разных нюансов. Например некоторые из них:

- Возможная разница между ценой предложения и итоговой ценой сделки. На момент оценки итоговая цена сделки неизвестна, поэтому оценщик снижает стоимость для возможного торга.
- Период, в который предложение о продаже находится на рынке. Чем он больше, тем выше вероятность торга.
- Насколько характеристики компаний-аналогов соответствуют характеристикам оцениваемой компании. Например, если у оцениваемого бизнеса три склада, а у аналога четыре, оценщик должен внести корректировку на «лишний» склад.
- Насколько цены аналогов соответствуют другим предложениям на рынке. Если они завышены или занижены, оценщик должен исключить их из расчёта.

Слушатели поймут, что в оценке бизнеса сравнительный подход применим не всегда — сложно найти две одинаковые или хотя бы похожие компании. Даже если такой аналог найдётся, будет сложно получить достоверную информацию о нём.

Затратный подход – он опирается на стоимость активов компании. Предполагает, что стоимость бизнеса зависит от размера понесённых на него расходов.

Согласно этому подходу, стоимость бизнеса — деньги, которые останутся у собственников, если они продадут всё имущество компании и раздадут все долги.

Есть два основных метода затратного подхода в оценке бизнеса:

- Метод чистых активов. Оценщик оценивает материальные и нематериальные активы компании — например, недвижимость, транспорт, оборудование, ценные бумаги, товарные знаки, собственные изобретения компании. Затем из этой суммы вычитает величину обязательств — долгов.

- **Метод ликвидационной стоимости.** Оценщики рассчитывают сумму, которую собственник получит, если ликвидирует компанию и распродаст все материальные активы по отдельности. В этом случае учитывают затраты на демонтаж, комиссионные выплаты, налоги на продажу имущества и другие сопутствующие затраты.

Затратный подход используют в случаях, когда бизнес не приносит стабильных доходов. Например, когда компания создана недавно либо находится на этапе ликвидации. Подход не применяют, когда у компании мало или нет активов.

Доходный подход - опирается на возможные будущие доходы компании. Предполагает, что стоимость компании зависит от размера доходов, которые компания будет генерировать в будущем. Соответственно, чем больше прибыли приносит бизнес, тем он дороже.

В доходном подходе есть два метода — метод прямой капитализации и метод дисконтирования. Чаще всего применяют метод дисконтирования. Оценщик прогнозирует будущие доходы компании на несколько лет вперёд. Затем с помощью ставки дисконтирования дисконтирует их к дате оценке. То есть рассчитывает, сколько будущие доходы будут стоить «сегодня». Далее суммирует эти будущие потоки и делит на величину $(1 + i)^n$, где i — ставка дисконтирования, n — период прогноза в месяцах. Получившееся значение — стоимость бизнеса.

Как правило, покупателей компаний или будущих инвесторов интересует не количество и стоимость её активов, а размер доходов, который они смогут от неё получить. Поэтому доходный подход лучше всего работает, когда нужно определить стоимость бизнеса для дальнейшей покупки/продажи или инвестиций в него.

У каждого подхода своя логика расчётов — ни один из них не применим во всех случаях оценки. Поэтому оценщик учитывает индивидуальные особенности и специфику бизнеса, цель оценки, вид стоимости.

Оценщик может использовать все три подхода, может — только два или один, если этого достаточно для достоверного расчёта. При этом он должен обязательно обосновать в отчёте об оценке, почему не применял другие подходы.

Тема 13. Банкротство

Слушатели узнают, что такое банкротство юридических лиц и кто может стать банкротом. Банкротство - это признание судом неплатёжеспособности компании. Если компанию признают банкротом, её ликвидируют, имущество распродают, а долги списывают. Получить статус банкрота можно, только если есть основания для этого. Банкротство юридического лица проходит в арбитражном суде. Обратиться в него может и сам потенциальный банкрот, и кредитор — тот, кому задолжала компания, и уполномоченные органы, например ФНС.

Если у компании есть активы, чтобы расплатиться по долгам, она может избежать банкротства. Если нет, суд признаёт бизнес банкротом — тогда его ликвидируют. У банкротства есть негативные юридические и репутационные последствия, о которых преподаватель расскажет на занятиях.

Юридические последствия - юридическое лицо ликвидируют, имущество продают на торгах, а совершённые сделки могут оспорить. Во время процедуры банкротства руководители не могут принимать решения внутри и от лица компании. Кроме того, их могут привлечь к субсидиарной или даже уголовной ответственности — если будет выявлено, что руководитель намеренно обанкротил компанию.

Репутационные последствия касаются только руководителей и учредителей. Если бывший руководитель компании-банкрота захочет занять аналогичную должность в другой организации, его кандидатура не вызовет доверия. А учредителю компании-банкрота будет сложно найти партнёров. Но запрета на предпринимательскую деятельность нет — руководитель или учредитель сможет открыть юридическое лицо или зарегистрироваться как ИП.

Но есть и достоинства. Достоинство банкротства в том, что долги перед кредиторами спишут, даже если денег от продажи имущества не хватит на полное погашение. Кроме того, во время процедуры банкротства долги не будут стремительно расти — пени на них будут начислять по сниженной ставке.

Тема 14. Визуализация данных

На занятиях разбираются такие вопросы как что такое визуализация данных, в каких случаях без нее не обойтись и как визуализировать данные самостоятельно, какие диаграммы можно использовать для этого.

Визуализация данных — это графическое представление информации и аналитики: графики, диаграммы, карты, дашборды.

Цифры в таблицах и документах не показывают наглядно взаимосвязи между процессами, периоды роста или спада, зависимости показателей. Визуальный формат представляет информацию и вырисовывает цельную картину происходящего.

Слушатели поймут, что когда за обилием цифр легко утратить смысл, то стоит обратиться к визуализации больших данных. Этот инструмент приводит огромное количество информации в порядок, помогает быстрее понимать её, подчёркивает тренды. В бизнесе визуализация помогает на многих этапах — от кадровых решений до предоставления скидки конкретному покупателю.

Преподаватель расскажет об основных принципах визуализации, для того чтобы визуализация аналитических данных приносила пользу, а не превратилась в очередной инструмент:

Логика:

- Прежде чем формировать график или диаграмму, необходимо поставить цель — что вы хотите показать.

- Нужно сформулировать конкретную задачу для отображения информации. Главная ошибка — делать картинку ради картинки.

- В зависимости от цели нужно располагать данные в логическом порядке: от большего к меньшему или наоборот.

- Необходимо выбирать подходящий тип визуализации данных, который упростит восприятие информации. Например, круговая диаграмма не подходит, если показателей слишком много или если общее количество не равно 100%.

- Нужно делать единообразие графиков при отображении информации. При сравнении нужно использовать графики одного типа. Пользователь запутается, если «до» представлено в виде линейной диаграммы, а «после» — в виде столбчатой.

- Нужно подписывать данные непосредственно на графике, так мозг воспринимает картину целиком и быстрее делает выводы по диаграммам.

Простота:

- Минимум элементов при визуализации — необходимо убирать лишнюю информацию, логотипы, даты, визуальный шум. Чем проще график — тем быстрее отображаемая информация доходит до мозга.

- Лаконичный дизайн. Так 3D-эффекты отвлекают внимание читателя от информации и не решают задачу.

- Одна задача — один график. Не нужно пытаться с помощью одного дашборда представить всю информацию о компании за год.

Цвет:

- Общепринятые цвета: «правильно» выделяется зелёным, а «неправильно» — красным. Нужно быть внимательным, если задача включает в себя работу с иностранными компаниями, в разных странах общепринятые цвета различаются.

- Требуется придерживаться единой цветовой гаммы. Если один график в сером цвете, то другой, в ярких оттенках, перетянет на себя внимание и покажется более значимым.

Способы визуализации данных. Аналитики используют более 60 способов визуализации данных: различные виды диаграмм, графиков, дашборды и карты. На занятиях преподаватель рассмотрит наиболее популярные техники и варианты визуализации данных и для каких целей они больше подходят.

Тема 15. Финансовый учет

Финансовый учет - это учет наличия и движения финансовых ресурсов предприятия. Проще всего учитывать ресурсы с помощью системы отчетов о движении денег, прибылях и убытках, балансе. То есть финансовый учет - это комплекс отчетов о результатах деятельности и текущем состоянии бизнеса. В эти отчеты собрана информация о продажах, затратах, себестоимости товаров или услуг, долгах, состоянии счета сейчас или даже в будущем. Все вместе эти отчеты позволяют понять, растет ли предприятие, насколько эффективно работают сотрудники и как увеличить прибыль.

Слушатели поймут, что финансовый учет нужен для принятия качественных управленческих решений. Инструменты учета покажут, что происходит в компании и как улучшить финансовый результат. При помощи качественной информационной системы можно сделать компанию управляемой и предсказуемой.

Отчеты помогут понять, в каком состоянии находится компания, сколько у нее денег, сколько компания зарабатывает и насколько эффективно работают деньги в бизнесе.

Тема 16. Работа в команде, коммуникации

Слушатели на занятии узнают о коммуникациях в командной работе. Коммуникация рассматривается как обмен информацией между людьми с целью определения проблем и поиска решений. Преподаватель расскажет, что коммуникационное отношение имеет объективную и субъективную стороны.

Объективная сторона – это связи, независимые от характеристики отдельных личностей, опосредующие и контролируемые содержание и характер взаимодействия; это система официальных, служебных отношений, определяемых статусом должностного лица, предписаниями, инструкциями, правилами, нормативными актами, картами функциональных обязанностей, штатным расписанием.

Субъективная сторона – это сознательное отношение людей друг к другу, основанное на индивидуальности. Известно, что люди ведут себя по-разному в одной и той же статусной позиции, т.е. придерживаются разных моделей поведения, разных социальных ролей.

Коммуникативный процесс осуществляется в условиях прямых или косвенных отношений с другими людьми. Главная цель межличностных коммуникаций – достижение взаимопонимания.

Выделяют следующие основные функции коммуникативного процесса:

1. Управленческая (побуждение правоотношения) является генетически и структурно исходной.
2. Фактическая, связанная с установлением и поддержанием контактов.
3. Информативная характеризуется передачей реальных или вымышленных сведений, обеспечивающих предоставление и получение обратной связи.
4. Эмотивная (возбуждение эмоционального переживания) реализуется в форме поощрения в организации взаимной кооперации и развитии чувства общности, побуждения людей к действию.
5. Побудительная (убеждение, внушение, приказ, просьба) обеспечивает стимулирование командного обучения и обмена знаниями, поддержание непрерывного обновления знаний сотрудников и достижение прозрачности.
6. Регулятивная (формирование навыков поведения в обыденных и конфликтных ситуациях) характеризуется выработкой алгоритмов совместного решения проблем.

Слушатели узнают про типы коммуникаций, которые классифицируются по следующим критериям:

1. По содержанию отношений между участниками различаются: межличностная, публичная, массовая. Массовая коммуникация – систематическое распространение сообщений (через печать, радио, телевидение, кино, звукозапись, видеозапись) среди больших, рассредоточенных аудиторий с целью утверждения духовных ценностей и оказания идеологического, политического, экономического или организационного воздействия на оценки,

мнения и поведение людей. В системе массовой коммуникации особую значимость имеет коммуникация в управлении.

2. По средствам коммуникации – речевая (письменная и устная), паралингвистическая (жест, мимика, мелодия), вещественно-знаковая (продукты производства, изобразительного искусства).

3. По степени адекватности выделяют конгруэнтную коммуникацию, в которой все сообщения, вербальные и невербальные соответствуют определенному передаваемому значению. Пеконгруэнтной – будет та, в которой слова и поведение передают различные противоречивые сообщения. Важно замечать неконгруэнтное поведение как собеседника, так свое собственное и уметь эффективно реагировать на него.

4. По степени произвольности выделяют намеренную и ненамеренную коммуникацию. Намеренная коммуникация – это такая коммуникация, которая способна порождать и транслировать многообразные неосознаваемые говорящим смыслы, воспринимаемые с опорой на коммуникативную ситуацию и вербальный контекст.

Выделяют следующие онтологические признаки ненамеренной коммуникации: целенаправленность, потребностность, автоматизированность, рационализированность, предметность, эксплицированность, ситуативность, провокационность и эстетичность.

Модуль 3. Управление изменениями

Тема 17. Трансформация бизнеса: виды, процессы, нюансы

Слушатели узнают, что такое трансформация бизнеса – это процесс внесения существенных изменений в деятельность, стратегии, технологии и организационную структуру компании с целью повышения ее эффективности, конкурентоспособности и общего ценностного предложения. Преподаватель расскажет, что данные изменения могут быть обусловлены различными факторами, в том числе: изменения в рыночных условиях, предпочтения клиентов, технологические достижения или изменения в законодательстве.

Это может включать в себя широкий спектр действий, включая переопределение бизнес-целей, реструктуризацию организации, перепроектирование процессов, внедрение новых технологий, а также внедрение новых бизнес-моделей. Это также может потребовать изменений в культуре компании, управлении талантами и стилях руководства. Как правило, конечная цель трансформации бизнеса — помочь компании стать более гибкой, инновационной и устойчивой, а также улучшить ее финансовые и операционные показатели.

Слушатели узнают, что трансформация бизнеса часто представляет собой сложный и ответственный процесс, требующий тщательного планирования, эффективной коммуникации и сильного руководства. Это может потребовать значительных затрат ресурсов, времени и усилий, а также может потребовать поддержки и сотрудничества заинтересованных сторон во всей организации. Успешный процесс трансформации может помочь компаниям оставаться конкурентоспособными и актуальными в постоянно меняющихся условиях, а также создавать новые возможности для роста и успеха. Чтобы лучше понять, как это работает, слушатели на занятиях рассмотрят его ключевые элементы и этапы процесса преобразования.

Элементы трансформации бизнеса

№ 1. Видение и стратегия

Процесс трансформации начинается с четкого видения и стратегии будущего компании. Как правило, элемент видения и стратегии включает в себя определение цели, задач и приоритетов компании, а также определение ключевых областей улучшения.

№ 2. Организационная культура

Преобразование бизнеса часто требует изменений в культуре компании, чтобы обеспечить более инновационное и гибкое мышление. Организационная культура обычно включает в себя пересмотр ценностей, убеждений и поведения компании, а также продвижение культуры экспериментирования и непрерывного обучения.

№ 3. Операционная модель

Операционная модель определяет, как компания обеспечивает ценность для своих клиентов, и может потребовать внесения изменений в эту модель. Когда это происходит, это может включать пересмотр процессов, структур, систем и инструментов компании, чтобы обеспечить более эффективный и действенный способ работы.

№ 4. Технология

Технологии часто являются ключевым фактором трансформации, и компаниям может потребоваться внедрить новые технологии или модернизировать существующие, чтобы повысить свою производительность и конкурентоспособность.

Слушатели узнают типы трансформации:

- Стратегическая трансформация;
- Операционная трансформация;
- Культурная трансформация.

Тема 18. Трендотчинг в B2B

Слушатели на занятиях узнают, что такое «трендотчинг». Трендотчинг - это непрерывный процесс выявления и анализа зарождающихся трендов, а также адаптации их под собственные бизнес-цели. Тренды рождаются в виде сигналов — событий, явлений в социальных сетях, медиа и других источниках. Например, важно отслеживать новые продукты или сервисы, проекты, результаты опросов или исследований рынка и даже мемы.

Преподаватель расскажет, что процесс трендотчинга включает следующие этапы.

Мониторинг сигналов и их динамики. Эффективно перехватывать, изучать и адаптировать можно только зарождающиеся тренды, так как срок их жизни чаще всего короток. Например, в американском App Store прямо сейчас популярность завоёвывает французское приложение BeReal. Это аналог соцсети с одним отличием: у пользователя есть всего две минуты на то, чтобы выложить фото. Новый проект далеко не первый и наверняка не последний. Можно просто не успеть получить ожидаемый профит, так как тренды имеют свойство меняться.

Интерпретация совокупности сигналов и контекста. Прослеживание взаимосвязей, формулирование полной картины тренда, поиск паттернов — более крупных изменений и взаимосвязей между ними.

Адаптация результатов. Применение знаний о тренде для целей бизнеса.

Слушатели получают 4 совета по самостоятельному трендотчингу

1. Анализируйте конкурентов.

Самая привычная часть трендотчинга — мониторинг деятельности конкурентов и поиск инсайтов по отрасли в целом.

2. Изучайте потребительские тренды.

Поведение потребителей в широком смысле определяется редко меняющимися базовыми человеческими потребностями.

3. Погружайтесь в контекст.

От контекста зависит эффективность адаптации того или иного тренда. Чтобы понимать, насколько эффективно можно использовать сигналы, нужно понимать весь окружающий их контекст.

4. Отслеживайте новые технологии.

Адаптация передовых технологий под нужды клиента — отличная возможность для бизнеса любого масштаба отстроиться от конкурентов.

Тема 19. Бизнес-метрики для принятия управленческих решений

Преподаватель расскажет, как бизнес может использовать метрики для принятия

обоснованных решений.

Метрики - это невероятно ценные инструменты, которые позволяют компаниям принимать решения на основе данных и оптимизировать различные аспекты своей деятельности для достижения устойчивого роста. Вот некоторые способы использования метрик для принятия решений:

1. Получение информации. Метрики предоставляют осязаемые доказательства эффективности, позволяя организациям понять, как работают их текущие стратегии и инициативы, а также те области, которые могут потребовать корректировки. Изучая тенденции и закономерности в различных показателях, компании могут получить ценные сведения об эффективности и результативности своей деятельности.

2. Выявление областей совершенствования. Мониторинг и анализ бизнес-показателей помогает организациям выявить области, которые не справляются с поставленными задачами или могут потребовать дополнительных ресурсов для повышения эффективности. Это позволяет лицам, принимающим решения, определить приоритеты, на которых следует сосредоточить инвестиции, чтобы добиться наибольшего эффекта и достичь своих стратегических целей.

3. Постановка реалистичных целей. Изучая исторические данные метрик, компании могут установить достижимые контрольные показатели и реалистичные ожидания эффективности. Использование метрик для постановки целей гарантирует, что цели организации основаны на реальности и достижимы, что способствует более эффективному планированию и распределению ресурсов.

4. Более эффективное распределение ресурсов. Используя метрики для мониторинга эффективности работы различных отделов или проектов, организации могут определить, где ресурсы, такие как время, персонал и бюджет, наиболее необходимы для оптимизации результатов. Распределение ресурсов на основе данных способствует лучшей расстановке приоритетов инициатив и помогает компаниям максимизировать отдачу от инвестиций (ROI).

5. Мониторинг хода реализации стратегий и инициатив. Бизнес-метрики дают актуальное представление о том, как продвигаются различные стратегии, кампании или инициативы по сравнению с заранее установленными контрольными показателями. Эта информация позволяет организациям принимать более обоснованные решения о том, следует ли продолжать текущий курс действий, скорректировать свой подход или полностью изменить его для достижения лучших результатов.

6. Оптимизация производительности. Бизнес может использовать метрики для принятия обоснованных решений, которые непосредственно способствуют повышению эффективности и производительности. Например, данные метрики могут показать, что некоторые команды испытывают трудности с большой рабочей нагрузкой и могут получить дополнительную поддержку. Решая эти выявленные проблемы, компании могут оптимизировать производительность и обеспечить устойчивый рост.

Преподаватель расскажет о том, что каждый отдел в организации имеет свои специфические цели и функции, что требует разработки специальных показателей, отражающих прогресс и эффективность работы этих отдельных компонентов. Для того чтобы разработать значимые бизнес-показатели для каждого отдела, слушатели должны понимать их уникальные цели, обязанности и ключевые процессы.

Тема 20. Основы управления изменениями

На занятиях слушатели узнают, что такое управление изменениями.

Управление изменениями — это процесс подготовки к реализации новых решений на уровне организации и контроля этой работы. Как правило, в рамках управления изменениями осуществляется подготовка к их принятию, организация сопровождения этого процесса и планомерное внедрение изменений.

Эффективное управление изменениями позволяет внедрять новые процессы, не нарушая работу коллектива и организации. Людям свойственно привязываться к привычному способу ведения работы, даже если новый вариант объективно лучше. План управления изменениями помогает команде осознать ценность новшеств и принять их без ущерба работе.

Эффективные процессы управления изменениями дают следующие возможности:

- Придать новый импульс работе компании;
- Снизить сопротивление изменениям;
- Повысить вероятность успешности изменений;
- Сократить потенциальное отрицательное воздействие со стороны изменений.

Слушатели узнают, какие бывают модели: модель изменений Курта Левина, модель ADKAR Джеффа Хайатта. Аббревиатура ADKAR расшифровывается следующим образом:

Awareness - осознание необходимости изменений;

Desire - желание участвовать в процессе реализации изменений и поддерживать его;

Knowledge - знание того, что необходимо для успешности изменений;

Ability - способность реализовать изменения;

Reinforcement - поддержание реализованных изменений в долгосрочной перспективе.

Преподаватель расскажет - когда следует применять управление изменениями, так как процесс управления изменениями в полной мере применяется не ко всем организационным изменениям. Его уместно применять, только когда существует вероятность серьёзного сопротивления в масштабах всей компании. Помните, что людям свойственно противиться изменениям. Зачастую людям бывает трудно представить, что можно работать по-другому.

Преподаватель расскажет несколько примеров изменений на уровне организации, при реализации которых уместно применить процесс управления изменениями:

- Внедрение нового корпоративного инструмента или технологии;
- Изменения в составе руководства или в структуре организации;
- Изменения в культуре труда или системе ценностей;
- Обновление внутренних правил компании, кадровых программ или системы льгот;
- Слияние или поглощение;
- Самое важное в процессе управления изменениями — это чётко понимать, когда и каким образом нужно будет реализовывать изменения в организации.

Тема 21. Управление командой в период изменений

Командообразование на этапах процесса изменений – залог успеха организационных преобразований компании. Все перемены в организации должны образовывать постоянный процесс, а не разовые мероприятия. Такое понимание на уровне жизненной философии должно найти отражение во всей системе управления – от ее идеологической основы до процедур принятия решений. Только в этом случае изменения станут менее болезненны, получат поддержку от сотрудников и обеспечат позитивный результат.

Чтобы потенциал команды был реализован в процессе организационных преобразований необходимо детально проработать вопросы методического, организационного и информационного обеспечения процессов формирования команд.

Слушатели узнают процесс формирования команды, что для этого требуется не только наличие правильно подобранных, высококвалифицированных специалистов, но и людей, желающих работать вместе, сообща, как команда. На занятиях слушатели поймут, как необходимо определять количество членов команды, что количество членов команды должно определяться типом и объемом работы, которую необходимо выполнить, огромное влияние может оказывать внешняя среда.

На занятиях преподаватель разберет общие моменты, которые следует учитывать при определении размера команды:

- чем больше группа, тем сильнее невидимое давление, которое приводит к конформистскому поведению членов команды;
- структура команды оказывает влияние на поведение ее членов – чем мощнее структура, тем ниже ее толерантность по отношению к сотрудникам, придерживающимся особых взглядов, тем острее неприятие каких-либо отклонений от нормы;

- многочисленный состав может лишить любого человека осознаваемой роли и умолять личность.

Преподаватель расскажет, что как правило, в литературе приводится следующая классификация команд по количественному составу:

- маленькие команды (менее 4 человек);
- средние команды (от 5 до 9 человек);
- большие команды (свыше 10 человек).

Для всех этапов процесса изменений самые нежелательные маленькие команды, т.к. они наиболее уязвимы, уменьшение их численности хотя бы на одного человека приводит к нарастанию неустойчивости. Есть опасность, что в маленьких командах любые принятые решения будут жить до тех пор, пока рядом с исполнителем неотступно находится лидер.

На занятиях слушатели разберут командные роли. Эффективность команды в значительной степени определяется личными качествами ее членов и взаимоотношениями между ними. Каждый должен быть готов направить все свои способности и знания на решение командной задачи.

Подбирая людей в команду, осуществляется выбор, исходя из имеющихся у них навыков, знаний и опыта. Но для достижения командной эффективности важны не только навыки, знания и опыт, но в равной степени личные качества и личностные характеристики членов команды.

Когда люди работают в составе одной группы или команды, каждый из них выполняет роли двух типов: функциональную, базирующуюся на профессиональных навыках и практическом опыте, и командную, в основе которой лежат личностные особенности.

Командную роль можно рассматривать как характеристику качества применения индивидуальных навыков и опыта, составляющих содержание выполняемой функциональной роли.

Слушатели разберут девять командных ролей Р. Мередит Белбина.

Исследования показали, что каждый член команды играет не одну, а часто две, даже три или четыре командные роли. Необходимо отметить, что их можно считать в равной степени важными для эффективности командной работы, при условии, что они используются в команде в надлежащие периоды времени и наилучшим образом. С учетом характерных черт командных ролей и особенностей стадий процесса управления изменениями можно предложить следующие рекомендации по структуре команд (0 – отсутствие данной командной роли на этапе процесса изменений, + – командная роль присутствует, ++ – преобладание данной роли над другими).

Тип роли	Характерные черты	Стадии процесса изменений		
		Размора- живание	Преобра- зования	Замора- живание
Рабочая пчелка	Недостаток гибкости, невосприимчивость к непроверенным идеям	0	+	++
Руководитель	Способность без предубеждения выслушивать, рассматривать и оценивать достоинства всех предложений.	+	+	+
Мотиватор	Наличие большой импульсивности, готовность бороться с бездейственностью, самоуспокоенностью.	++	++	+
Генератор идей	Наличие изобретательности и интеллекта, но недооценивает практические детали	++	+	+
Снабженец	Всегда теряет интерес к работе, когда проходит ее первоначальная	++	+	+

	привлекательность			
Аналитик	Рассудительность и хорошие аналитические способности, но отсутствует вдохновение и способность мотивировать других	0	+	+
Вдохновитель	Способен создавать и поддерживать командный дух, но может быть нерешительным в решающие моменты.	++	+	+
Контролер	Стремление добиваться совершенства во всем, наличие беспокойства по поводу мелочей.	0	++	+

Слушатели поймут, что успех выполнения задач, стоящих перед командой, во многом зависит от ясности целей, путей и критериев оценки их достижения. Члены команды должны иметь ясное представление о связях между целями, методами работы и задачами.

Преподаватель расскажет о характеристиках целей согласно техники SMART (аббревиатура пяти английским словам), которые ставятся перед командной.

Характеристика цели		Вопросы, которые помогают правильно сформулировать цель.
Specific	Конкретность	Достаточно конкретная поставлена цель? Насколько правильно понимает ее сотрудник?
Measurable	Измеримость	Как будет оцениваться степень достижения результатов?
Agreed	Согласованность	Согласны ли члены с постановленной целью?
Realistic	Реальность	Насколько достижимой является цель? Есть ли у членов команды ресурсы для достижения поставленной цели? Находится ли она в сфере их компетенции?
Time bound	Ограниченность во времени	Когда цель должна быть достигнута?

Преподаватель расскажет о методике «Управление по согласованию целей», которая может служить инструментом для постановки целей, контроля и оценки выполнения, она позволит:

- направить деятельность команды на цели и результаты их работы;
- идентифицировать сотрудников с поставленными целями;
- действовать членам команды самостоятельно и самим судить о результатах своей работы;
- избежать конфликтов целей и двойственности решений за счет их структурированности, как по горизонтали, так и по вертикали.

Слушатели также узнают, что помимо вышеописанных общепринятых характеристик цели должны быть:

- Доступны. Каждый член команды должен знать о целях, поставленных его коллеге.
- Заложена мотивация в постановке целей должна зависеть не только от индивидуальных показателей члена команды, но и от показателей команды в целом. Это отступления от классической схемы «Управление по целям» дает возможность более эффективно использовать командную работу. Но при этом следует иметь в виду, что зависимость должны находиться только в рамках компетенции членов команды.

Тема 22. Кризис-менеджмент

Слушатели узнают, что кризис-менеджмент это подход к управлению, учитывающий специфику кризисных ситуаций, ориентированный на реализацию отрывающихся в ходе кризиса возможностей и минимизацию негативных последствий.

К основным функциям кризис-менеджмента относятся:

- выявление в функционировании предприятия признаков начала кризисной ситуации,
- оценка вероятности, что наступит кризисная ситуация, а также прогнозирование ее последствий,
- разработка стратегии по преодолению кризиса,
- ликвидация возникающих негативных последствий,
- недопущения новых кризисов на перспективу.

Таким образом, кризис-менеджмент может восприниматься как совокупность управленческих решений и проводимых мероприятий, ориентированных на:

- выявление и ликвидацию кризисных явлений,
- определение причин возникновения кризиса,
- профилактика кризисных ситуаций в будущем.

Преподаватель расскажет о базовых предпосылках осуществления кризис-менеджмента:

- существует возможность предвидеть кризисы, а также влиять на них – вызывать, отодвигать, предвирать, ускорять, смягчать,
- кризисы требуют предварительной подготовки,
- есть способы эффективного управления кризисными процессами,
- специальные технологии служат для управления в условиях кризиса,
- негативные социально-экономические последствия кризиса можно минимизировать.

Слушатели узнают о видах кризис-менеджмента, что в зависимости от того, на каком этапе развития находится нестабильная ситуация, применяют следующие виды кризисного менеджмента:

1. Ранний кризисный менеджмент, ориентированный на предотвращение кризиса и создание потенциала прибыльности при ухудшении позиций компании на рынке, снижении спроса или реализации рисков потери рыночной доли. Такой менеджмент по сути является регулярным менеджментом, дополненным некоторыми специализированными функциями,

2. Опережающий кризисный менеджмент нужен, когда имеются слабые сигналы, указывающие на угрозу кризиса, в случае потери конкурентоспособности организации в общем или ее продукции. В нем сочетаются функции регулярного и кризисного менеджмента (приблизительно в равных долях). Целью проведения мероприятий в рамках такого менеджмента является избежание кризиса неплатежей,

3. Кризисный менеджмент в период несостоятельности применяется, если возникает финансовая неустойчивость, связанная с потерей прибыльности и неплатежеспособностью. Собственные функции такого менеджмента дополняются оперативными функциями регулярного управления. Он предназначен для того, чтобы восстановить утраченную устойчивость компании, реализовать возможность сохранения бизнеса,

4. Кризисный менеджмент на этапе банкротства применяется, если в организации имеет место хроническая неустойчивость и потеря платежеспособности. Этот вид менеджмента может вводиться после того, как арбитражный суд признает организацию банкротом. Регулярное управление в этом случае отсутствует, реализуются исключительно функции кризисного менеджмента. В качестве его целей можно указать: удовлетворение требований кредиторов, сохранение рабочих мест, сохранение целостности организации как комплекса имущества, сохранение возможности ведения экономической деятельности.

4. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

4.1. Педагогические условия реализации программы

Реализация программы обеспечивается преподавательским составом, удовлетворяющим следующим условиям:

- наличие высшего профессионального образования, соответствующее профилю программы, имеющие опыт работы и/или преподавательской деятельности в сфере управления/менеджмента не менее 5 лет, из числа штатных преподавателей или привлеченных на условиях почасовой оплаты труда;
- значительный опыт практической деятельности в соответствующей сфере – менеджмент/управление организацией не менее 7 лет, из числа штатных преподавателей или привлеченных на условиях почасовой оплаты труда.

4.2. Материально-технические условия реализации программы

При очной форме: Учебное помещение, соответствующее санитарным и противопожарным правилам и нормам и иным требованиям, предъявляемым к помещениям для проведения обучения для взрослых.

Стулья, столы в необходимом количестве. Проектор, экран, флип-чарт, маркеры, ноутбук для преподавателя с возможностью демонстрации презентации и доступа в телекоммуникационную сеть «Интернет».

При реализации учебной программы может использоваться очно-заочная форма с использованием дистанционных образовательных технологий.

Полностью дистанционное обучение подразумевает использование такого режима обучения, при котором слушатель осваивает дополнительную профессиональную программу полностью удаленно с использованием специализированной дистанционной оболочки (платформы), функциональность которой обеспечивается Учебным центром. Все коммуникации с педагогическим работником должны осуществляться посредством указанной оболочки (платформы).

Лекции проводятся в форме вебинаров в реальном времени (или в записи). Блок вопросов и ответов по пройденной теме всегда проводится в режиме реального времени. Для трансляции вебинаров в прямом эфире через телекоммуникационную сеть «Интернет», компьютер преподавателя быть подключен к специализированной программе (Zoom, Microsoft Teams и др.) с возможностью одновременной трансляции не менее чем 15-30 слушателям, а также иметь возможность вести видеозапись трансляции, демонстрации презентаций и рабочего стола преподавателя и администратора программы.

Компьютеры слушателей должны иметь доступ в телекоммуникационную сеть «Интернет».

4.3. Учебно-методическое обеспечение программы

Основная литература:

1. Блинов А.О. Управление изменениями: Учебник для бакалавров / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - М.: Дашков и К, 2020. - 303 с.
2. Зуб А.Т. Управление изменениями: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А.Т. Зуб. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 284 с.
3. Зуб А.Т. Управление стратегическими изменениями в организациях: Учебник / А.Т. Зуб. - М.: Форум, 2016. - 224 с.
4. Короткий С.В. Теория организации: Учебное пособие / С.В. Короткий. — Саратов: Вузовское образование, 2019. — 211 с. — ISBN 978-5-4487-0476-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/80618..html> . — Режим доступа: для авторизир. пользователей

5. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100 / Б.Т. Кузнецов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 623 с. — ISBN 978-5-238-01209-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/71227.html> . — Режим доступа: для авторизир. пользователей
6. Резник С.Д. Управление изменениями: Учебник / С.Д. Резник, И.С. Чемезов, М.В. Черниковская. - М.: Инфра-М, 2018. - 208 с.
7. Саратовцев Ю.И. Управление изменениями: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю.И. Саратовцев. – М.: Юрайт, 2019. - 409 с.
8. Яськов Е.Ф. Теория организации: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации», «Государственное и муниципальное управление» / Е.Ф. Яськов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 273 с. — ISBN 978-5-238-01776-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/71065.html> . — Режим доступа: для авторизир. пользователей

Дополнительная литература:

1. Адизес И.К. Управляя изменениями: как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. Пер. с англ. В. Кузина. – М: Манн и др., 2017. – 368 с.
2. Бланшар К. Лидерство: к вершинам успеха. - СПб: Питер, 2011. – 187 с.
3. Глушаков В.Е. Управление изменениями в бизнесе. – М.: Дикта, 2011. – 212 с.
4. Гуияр Ф.Ж., Келли Д.Н. Преобразование организации. Пер. с англ. - М.: Дело, 2000. - 376 с.
5. Дак Дж.Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований. - М.: Альпина Паблишер, 2003. - 320 с.
6. Добреньков В.И. Современные механизмы управления социальными изменениями: Учебное пособие для вузов / В.И. Добреньков, А.П. Жабин, Ю.А. Афонин. — М.: Академический Проект, Альма Матер, 2019. — 288 с. — ISBN 978-5-8291-2454-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/87679.html> . — Режим доступа: для авторизир. пользователей
7. Дорофеева Л.И. Менеджмент: Учебное пособие / Л.И. Дорофеева. — 2-е изд. — Саратов: Научная книга, 2019. — 191 с. — ISBN 978-5-9758-1747-1. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/81026.html> . — Режим доступа: для авторизир. пользователей
8. Камерон Э., Грин М. Управление изменениями. - М.: Хорошая книга, 2006. - 360 с.
9. Кожевина О.В. Управление изменениями: Учебное пособие / О.В. Кожевина. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 286 с.
10. Конев А.Н. Управление организационными изменениями: поведенческий и информационный аспекты: монография / А.Н. Конев. — Саратов: Вузовское образование, 2018. — 137 с. — ISBN 978-5-4487-0154-2. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/72886.html> . — Режим доступа: для авторизир. пользователей
11. Коротков Э.М. Управление изменениями: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Э.М. Коротков, М.Б. Жернакова, Т.Ю. Кротенко. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 278 с.
12. Курс MBA по менеджменту / Дэвид Брэдфорд Л., Аллен Коэн Р., Донелон Энни [и др.] ; перевод А. Исаенко, А. Лисовский. — 6-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — 507 с. — ISBN 978-5-9614-0994-9. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/82701.html> . — Режим доступа: для авторизир. пользователей
13. Курс MBA по стратегическому менеджменту / Айзенштат Расселл, Балоган Джулия, Биджелу Барбара [и др.] ; под редакцией Л. Фаэйя, Р. Рэнделла; перевод В. Егоров. — 4-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2019. — 587 с. — ISBN 978-5-9614-0573-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/82702.html> . — Режим доступа: для авторизир. пользователей

14. Оркина Е.А. Управление изменениями: Учебное пособие / Е.А. Оркина. - Рн/Д: Феникс, 2016. - 190 с.
15. Распопов В.М. Управление изменениями: Учебное пособие / В.М. Распопов. - М.: Магистр, НИЦ Инфра-М, 2013. - 336 с.
16. Резник С.Д. Управление изменениями в высшей школе: Монография / С.Д. Резник, П.А. Амбарова, М.Ю. Архипова и др. - М.: Инфра-М, 2017. - 103 с.
17. Спивак В.А. Управление изменениями: Учебник для академического бакалавриата / В.А. Спивак. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 357 с.
18. Сухарев О.С. Управление структурными изменениями экономики: Монография / О.С. Сухарев, С.А. Логвинов. - М.: КУРС, НИЦ Инфра-М, 2013. - 368 с.
19. Управление изменениями. Серия сборников статей ведущих экспертов в области управления изменениями. –М.: INTOP. Современные технологии и инструменты, 2011. Человеческий фактор, 2011. Принятие решений, 2012. Эффективные коммуникации, 2012. Развитие в условиях неопределенности, 2013. Отраслевые особенности, 2014. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.forumintop.ru/?q=node/71
20. Управление изменениями: Учебное пособие / Под ред. Ивановой Т.Ю.. - М.: КноРус, 2017. - 176 с.
21. Фламгольц Э. Управление стратегическими изменениями: от теории к практике / Э. Фламгольц, И. Рэндл. - М.: Эксмо, 2011. - 320 с.
22. Шермет М.А. Управление изменениями / М.А. Шермет. - М.: Дело АНХ, 2015. - 128 с.
23. Шилов С. Роль службы управления персоналом в осуществлении организационных изменений // Персонал-Микс. - 2011. - №3.
24. Элияшева М.И. Управление изменениями в организации: Учебное пособие / М.И. Элияшева. — Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2017. — 88 с. — ISBN 978-5-7638-3810-7. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/84173.html> . — Режим доступа: для авторизир. пользователей

Нормативно-правовые документы:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ). Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 18.07.2019). Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
3. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 23.04.2018) "Об обществах с ограниченной ответственностью" Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/

5. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

5.1. Формы аттестации и оценочные средства

Для данной образовательной программы использованы следующие формы контроля:

1. Промежуточный контроль, который реализуется в виде зачета. Зачет проходит в форме текущего устного опроса.
2. Итоговый контроль осуществляется в форме экзамена. Экзамен проводится в виде тестирования.

5.1.1. Промежуточный контроль

Основной формой промежуточного контроля слушателей является устный опрос по наиболее важным, «рубежным» темам учебного плана образовательной программы.

Устный опрос не содержит оценивания по балльной системе.

По результатам промежуточного контроля выставляются отметки по двухбалльной - «удовлетворительно» («зачет»), «неудовлетворительно» («не зачет»).

5.1.2. Итоговая аттестация

Итоговая аттестация проводится на основе принципов объективности и независимости оценки качества подготовки слушателей. Итоговая аттестация является обязательной для слушателей, завершающих обучение. Оценка качества освоения программы проводится в отношении соответствия результатов освоения программы заявленным целям и планируемым результатам обучения.

К итоговой аттестации допускается слушатель, не имеющий задолженности и в полном объеме выполнивший учебный план (индивидуальный учебный план) по образовательной программе.

Итоговая аттестация представляет собой проверку знаний, полученных слушателями на протяжении изучения всего курса. Она проходит в форме экзамена, который представляет собой письменное тестирование.

Содержание теста определяется в соответствии со всем пройденным или предоставленным на самостоятельное изучение материалом. Количество правильных ответов должно быть не менее 70%.

Соответственно, слушатель, не набравший необходимого количества баллов, считается не сдавшим пройденный материал и не прошедшим итоговую аттестацию.

Данная форма аттестации требует от слушателя внимательности и знания по всем разделам дисциплины. Тест включает в себя как вопросы, требующие найти правильный ответ из нескольких альтернативных высказываний, так и вопросы, требующие простого ответа «ДА / НЕТ».

Помимо этого, в тест включены вопросы, требующие ответа в виде дачи определения. Приветствуются определения, соответствующие аналогичным определениям, содержащимся в учебниках. Однако, не является ошибкой определение, написанное своими словами, но с указанием всех составляющих признаков того или иного явления.

5.2. Критерии оценки освоения слушателями

По результатам итоговой аттестации выставляются отметки по четырехбалльной системе («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»).

При осуществлении оценки уровня сформированности компетенций, умений и знаний слушателей и выставлении отметки используется следующий критерий:

Менее 70% правильных ответов на вопросы теста - отметка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, не показавшему освоение планируемых результатов (знаний, умений, компетенций), предусмотренных образовательной программой, допустившему серьезные

ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий, не справившемуся с прохождением итогового тестирования;

71 - 80% правильных ответов на вопросы теста – отметка «удовлетворительно» выставляется слушателю, показавшему частичное освоение планируемых результатов (знаний, умений, компетенций), предусмотренных образовательной программой, сформированность не в полной мере новых компетенций и профессиональных умений для осуществления профессиональной деятельности, знакомый с литературой, публикациями по программе.

81 – 90% правильных ответов на вопросы теста – отметка «хорошо» выставляется слушателю, показавшему освоение планируемых результатов (знаний, умений, компетенций), предусмотренных образовательной программой, изучившему литературу, рекомендованную программой, способному к самостоятельному пополнению и обновлению знаний в ходе дальнейшего обучения и профессиональной деятельности;

91 – 100 % правильных ответов на вопросы теста – отметка «отлично» выставляется слушателю, показавшему полное освоение планируемых результатов (знаний, умений, компетенций), всестороннее и глубокое изучение литературы, публикаций; умение выполнять задания с привнесением собственного видения проблемы, собственного варианта решения практической задачи, проявивший творческие способности в понимании и применении на практике содержания обучения.

5.3. Оценочное средство для текущего контроля

Примерные вопросы для устного опроса:

1. Что такое стратегический менеджмент?
2. Что входит в стратегический менеджмент?
3. Какие функции реализует стратегический менеджмент?
4. Какие пять видов стратегий управления изменениями?
5. Из каких этапов состоит разработка стратегии?
6. Какие бывают стратегии в маркетинге и продажах?
7. Как проводить анализ рынка?
8. Из чего строится план продаж компании: GAP – анализ?
9. Перечислить основополагающие элементы финансовой стратегии.
10. Виды финансовых стратегий?
11. Какие основные шаги необходимо «пройти» при разработке финансовой стратегии компании?
12. Что такое стратегия управления персоналом и зачем она нужна?
13. Что входит в составляющие стратегии управления персоналом?
14. Что такое стратегии лидерства?
15. Какие шесть основных стилей эмоционального лидерства?
16. Что подразумевается под системным мышлением, уровни системного мышления и решения проблем?
17. Свойства и признаки системного мышления? Способы развития системного мышления?
18. Какие основные финансовые показатели являются ключевыми показателями бизнеса?
19. Какие 10 главных финансовых показателей нужно отслеживать в каждом бизнесе?
20. Как называется метод определения стоимости, которую производитель получит при продаже товаров и услуг, устраивающей продавца и потребителя?
21. Что входит в ценообразование?
22. Что понимается под понятием «data-driven»?
23. Перечислить принципы data-driven?
24. Что такое оценка бизнеса?
25. Когда нужна оценка бизнеса? Перечислить ситуации.
26. Что такое банкротство юридических лиц и кто может стать банкротом?
27. Что такое визуализация данных? Основные принципы визуализации.
28. Как назвать одним термином «комплекс отчетов о результатах деятельности и текущем состоянии бизнеса»?
29. Работа в команде, коммуникации. Основные функции коммуникативного процесса?
30. Что такое трансформация бизнеса? Перечислить элементы трансформации бизнеса.
31. Что такое «трендвотчинг»? Этапы процесса трендвотчинга.
32. Бизнес-метрики для принятия управленческих решений.
33. Что такое управление изменениями? Модель изменений Курта Левина. Модель ADKAR Джеффа Хайатта.
34. Командообразование на этапах процесса изменений. Процесс формирования команды.
35. Командные роли по Р. Мереди Белбину.

5.4. Оценочное средство для итоговой аттестации

Тест с примерными вопросами к экзамену.

Правильные варианты ответов выделены жирным шрифтом.

Вопрос со значком «*» содержит несколько правильных ответов.

ИТОГОВОЕ ТЕСТИРОВАНИЕ

1. Стратегия – это ...

1. долгосрочный план организации по обеспечению материально-технической базы, совершенствованию технологических процессов и повышению квалификации персонала **выбор организацией эффективных методов конкуренции и ведения бизнеса;**
2. сформулированные организацией миссия и цели развития;
3. совокупность долгосрочных целей и задач организации, которые она ставит перед собой и реализует в своей деятельности.

2*. Стратегический менеджмент – это ...

1. деятельность, состоящая в выборе сферы и системы действий по достижению долгосрочных целей и распределению ресурсов, необходимых организации в постоянно меняющихся условиях;
2. определение ключевых стратегических вопросов и факторов успеха, когда принимаемые стратегические решения должны быть направлены на создание значительного и долгосрочного влияния на поведение и эффективность компании;
3. определение основных долгосрочных целей и задач организации и выработка направления действий в условиях изменяющейся внешней и внутренней среды организации;
4. процесс принятия долгосрочных решений, ведущих к увеличению прибыли организации;
5. наука об управлении сложными системами, развитие которых происходит в постоянно меняющихся условиях.

3. Определите последовательность этапов процесса стратегического управления:

Варианты ответа:

1. - А) - Контроль за реализацией;
2. - В) - Реализация стратегии;
3. - С) - Определение целей развития организации;
4. - D) - Формулирование стратегии;
5. - E) - Анализ внутренней и внешней среды
6. - последовательность: С, E, D, В, А.

4. Конкурентная стратегия предприятия разрабатывается на уровне...

1. отдела маркетинга предприятия;
2. стратегических единиц бизнеса;
3. функциональных зон предприятия;
4. предприятия в целом.

5. В анализе дальнего окружения организации наиболее важна ... компонента внешней среды:

1. политическая;
2. технологическая;
3. экономическая;
4. социальная.

6. Стратегия управления финансами – это ...

1. корпоративная стратегия;
2. бизнес – стратегия;

3. функциональная стратегия.

7. Три основные группы стратегий организации (в Пирамиде стратегий) – это ...

1. производственная, финансовая и кадровая стратегия;
2. корпоративная стратегия, бизнес-стратегия и функциональная стратегия;
3. функциональная, корпоративная и производственная стратегия.

8. К основным факторам, определяющим эффективность стратегического менеджмента, относится ...

1. использование количественных методов;
2. эффект различных систем оплаты по различным профессиям;
3. мотивация персонала;
4. использование финансовых и статистических методов.

9. Функциональная финансовая стратегия предполагает разработку ...

1. кадровой стратегии;
2. инновационной стратегии;
3. политики управления рисками ликвидности;
4. стратегии рестрикции.

10. Реализовывать одновременно несколько стратегий ...

1. может любая организация;
2. может только многоотраслевая компания;
3. не может ни одна организация.

11. К факторам, которые должны быть в первую очередь учтены при выборе стратегии (являются ключевыми), можно отнести ...

1. Степень зависимости от внешней среды;
2. Факторы дальнего окружения внешней среды;
3. Сильные стороны организации;
4. Слабые стороны организации;
5. Факторы ближнего окружения внешней среды.

12. К основным задачам стратегического менеджмента относят ...

1. общее стратегическое развитие – рост, стабильность, сокращение;
2. разработку стратегии научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР);
3. решение о слиянии, поглощении, реструктуризации портфельный анализ и распределение ресурсов организации;
4. диверсификацию производства;
5. разработку стратегии развития человеческих ресурсов.

13. Стратегический менеджмент выполняет следующие функции: ...

1. планирование, организация, руководство и контроль;
2. социальное планирование, координация, контроль и мотивация;
3. прогнозирование, планирование, организация, координация, учет, контроль, анализ и мотивация.

14. Какова основная цель управления изменениями в организации?

1. Повышение зарплат сотрудников;
2. Улучшение качества продукции;
3. Эффективное управление изменениями в бизнес-процессах;
4. Развитие маркетинговых стратегий.

15. Что представляет собой концепция «сопротивление изменениям» в управлении

изменениями?

1. Технические трудности;
2. Отсутствие финансирования;
3. Отрицательная реакция и несогласие с изменениями со стороны сотрудников;
4. Проблемы с поставщиками.

16. Какие этапы обычно включает в себя жизненный цикл проекта по управлению изменениями?

1. Испытания и отладка;
2. Производство и реализация;
3. Планирование, внедрение и оценка результатов;
4. Маркетинг и реклама.

17. Какой из следующих шагов является основным в процессе управления изменениями?

1. Анализ рисков;
2. Разработка плана изменений;
3. Оценка текущего состояния;
4. Обучение персонала.

18. Какая из нижеперечисленных стратегий наилучшим образом помогает преодолеть сопротивление к изменениям?

1. Принудительное внедрение изменений;
2. Избегание конфликтов
3. Вовлечение сотрудников в процесс изменений;
4. Изоляция лидерской группы от сотрудников.

19. Какая из перечисленных деятельностей является частью процесса управления изменениями?

1. Рутинные операции;
2. Изоляция от команды;
3. Обучение персонала;
4. Игнорирование обратной связи.

20. Что такое «изменения в организационной культуре»?

1. Новые технологии;
2. Смена места работы сотрудников;
3. Изменение финансовых процессов;
4. Преобразование ценностей и поведенческих норм в организации.

6. РАЗРАБОТЧИКИ ПРОГРАММЫ

Директор АНО ДПО «Учебный Центр «КРОК образовательная компания» – Попкова
Елена Эдуардовна