

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВСЕРОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ  
МИНИСТЕРСТВА ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

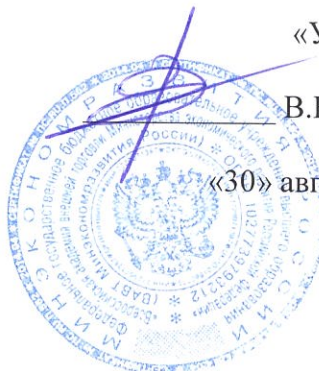
Факультет международного бизнеса

«Одобрено»  
на заседании Ученого совета

(протокол № 1  
от «30» августа 2023 г.)

«Утверждаю»  
И.о ректора  
В.В. Идрисова

«30» августа 2023 г.



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ 5.  
«Бизнес-навыки»

в рамках дополнительной профессиональной программы  
профессиональной переподготовки  
«Лидеры производительности»

Москва 2023

A handwritten signature in blue ink, located in the bottom right corner of the page.

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Цель освоения модуля.....                                                    | 3  |
| 2. Планируемые результаты обучения .....                                        | 3  |
| 3. Объем модуля .....                                                           | 6  |
| 4. Структура и содержание модуля .....                                          | 6  |
| 5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей .....      | 8  |
| 6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по модулю ... | 10 |
| 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение модуля.....                 | 13 |
| 8. Материально-техническое и программное обеспечение модуля .....               | 14 |

## 1. Цель освоения модуля

Формирование у слушателя знаний, умений и профессионального опыта в части внедрения изменений в производственные процессы для повышения производительности труда, развитие клиентоориентированного мышления при определении потребительских свойств производимой продукции.

## 2. Планируемые результаты обучения

Планируемые результаты обучения по модулю для слушателей, имеющих высшее образование

Таблица 1.1.

| Код и наименование компетенции                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Знания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Умения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Профессиональный опыт                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Общие (общекультурные) компетенции (ОК/УК) и (или) общепрофессиональные компетенции (ОПК)</b>                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| ОПК-4М - Способность руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие бизнес-модели организаций | <p>назначение и принципы работы команды проекта в ходе реализации проекта по изменениям;</p> <p>важность выстраивания подхода к коммуникациям в проекте изменений с командой проекта, ключевыми заинтересованными лицами;</p> <p>типов и правил проведения совещаний на разных этапах проекта по изменениям;</p> <p>как использовать маркетинговое мышление и его влияние на производительность труда этапы применения маркетингового мышления для удовлетворения потребности клиента;</p> <p>понятие эмпатии, фокусировки, прототипирования, пути клиента;</p> <p>подходов Дизайн-мышление, CustDev</p> | <p>пояснить важность реализуемого проекта по изменениям и презентовать его суть;</p> <p>формулировать логику взаимодействия внутри команды проекта, с ключевыми заинтересованными лицами и основными участниками;</p> <p>разрабатывать рекомендации о вариантах нематериальной мотивации активных участников проекта по изменениям;</p> <p>применять подход маркетингового мышления в рабочей практике;</p> <p>генерировать идеи новых продуктов и подходов</p> <p>планировать процесс организационных изменений;</p> <p>анализировать конкурентное окружение;</p> <p>определять перспективные направления развития организаций;</p> | <p>анализа необходимости организационных изменений;</p> <p>анализа теоретических и практических разработок в области менеджмента изменений;</p> <p>выстраивать отношения с клиентами на основе конгруэнтности;</p> <p>определять баланс между удовлетворением клиентов и прибылью предприятия;</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <p>основных понятий и категорий менеджмента изменений;</p> <p>основных подходов осуществления организационных изменений;</p> <p>как разработать уникальное предложение и адаптировать продукт под быстро меняющиеся требования рынка;</p> <p>влияния маркетинга на производительность труда;</p>                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p>ОПК-3М - Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды</p> | <p>принципов и методов реализации стратегии управления изменениями;</p> <p>модели управления организационными изменениями;</p> <p>основных препятствий на пути внедрения изменений;</p> <p>этапов внедрения изменений;</p> <p>роли руководителя в организации маркетинговой деятельности;</p> <p>основных препятствий на пути внедрения изменений;</p> <p>этапов внедрения изменений.</p> | <p>действовать в рамках утвержденных границ проекта по изменениям (бюджет, сроки, содержание);</p> <p>выполнять работы по планированию, реализации и завершению проекта по изменениям;</p> <p>лидировать проекты изменений;</p> <p>находить возможность повышения эффективности бизнеса с использованием инструментов маркетинга;</p> <p>приветствовать изменения;</p> <p>запрашивать и анализировать обратную связь;</p> <p>отстаивать стандарты поведения.</p> | <p>принятия решений в условиях неопределенности;</p> <p>решения сложных управленческих задач в профессиональной деятельности;</p> <p>разработки стратегии внедрения организационных изменений и маркетинговой деятельности.</p> |

Планируемые результаты обучения по модулю для слушателей, имеющих среднее профессиональное образование

Таблица 1.2.

| Код и наименование компетенции                                                                                                      | Знания                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Умения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Профессиональный опыт                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Общие (общекультурные) компетенции (ОК/УК) и (или) общепрофессиональные компетенции (ОПК)</b>                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| УК-3Мб - Способность организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели. | <p>назначение и принципы работы команды проекта в ходе реализации проекта по изменениям</p> <p>важность выстраивания подхода к коммуникациям в проекте изменений с командой проекта, ключевыми заинтересованными лицами</p> <p>типов и правил проведения совещаний на разных этапах проекта по изменениям</p> <p>понятие маркетингового мышления и его влияние на производительность труда этапы применения маркетингового мышления для удовлетворения потребности клиента</p> <p>понятий эмпатии, фокусировки, прототипирования, пути клиента</p> <p>подходов Дизайн-мышление, CustDev</p> <p>основных понятий и категорий менеджмента изменений;</p> <p>основных подходов осуществления организационных</p> | <p>пояснить важность реализуемого проекта по изменениям и презентовать его суть</p> <p>формулировать логику взаимодействия внутри команды проекта, с ключевыми заинтересованными лицами и основными участниками</p> <p>выдавать рекомендации о вариантах нематериальной мотивации активных участников проекта по изменениям</p> <p>применять подход маркетингового мышления в рабочей практике</p> <p>генерировать идеи новых продуктов и подходов</p> <p>планировать процесс организационных изменений;</p> <p>определять перспективные направления развития организаций</p> | <p>анализа необходимости организационных изменений;</p> <p>анализа теоретических и практических разработок в области менеджмента изменений;</p> <p>выстраивать отношения с клиентами на основе конгруэнтности;</p> <p>определять баланс между удовлетворением клиентов и прибылью предприятия</p> |

|                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                         | изменений;<br>влияния маркетинга на<br>производительность<br>труда                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                   |
| ОПК-3Мб - Способность разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия. | <p>принципов и методов реализации стратегии управления изменениями;</p> <p>модели управления организационными изменениями;</p> <p>основных препятствий на пути внедрения изменений;</p> <p>этапов внедрения изменений;</p> <p>роли руководителя в организации маркетинговой деятельности;</p> <p>основных препятствий на пути внедрения изменений;</p> <p>этапов внедрения изменений.</p> | <p>действовать в рамках утвержденных границ проекта по изменениям (бюджет, сроки, содержание)</p> <p>выполнять работы по планированию, реализации и завершению проекта по изменениям</p> <p>лидировать проекты изменений</p> <p>находить возможность повышения эффективности бизнеса с использованием инструментов маркетинга;</p> <p>приветствовать изменения;</p> <p>запрашивать и анализировать обратную связь;</p> <p>отстаивать стандарты поведения.</p> | <p>принятия решений в условиях неопределенности;</p> <p>решения сложных управленческих задач в профессиональной деятельности;</p> <p>разработки стратегии и внедрения организационных изменений и маркетинговой деятельности.</p> |

### 3. Объем модуля

Таблица 2

| Вид учебной работы                                                                                                                                                                      | Количество часов (час.) |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:                                                                                                                              | 10                      |
| Лекционного типа                                                                                                                                                                        | 2                       |
| Практические занятия                                                                                                                                                                    | 8                       |
| Электронное обучение, дистанционные образовательные технологии:                                                                                                                         | 40 (20*)                |
| Лекционного типа                                                                                                                                                                        | 24 (4*)                 |
| Практические занятия                                                                                                                                                                    | 16*                     |
| Самостоятельная работа слушателя, в т.ч.:<br>Самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к практическим занятиям) | 58                      |
| Промежуточная аттестация                                                                                                                                                                | зачет                   |
| Общая трудоемкость по учебному плану (час.)                                                                                                                                             | 108 (20*)               |

\* контактная работа с применением ДОТ

#### 4. Структура и содержание модуля

##### Структура модуля

Таблица 3

| №<br>п/п | Название дисциплины    | Количество часов (час.) |                      |    |         |     |    | Форма текущего<br>контроля<br>успеваемости,<br>промежуточной<br>аттестации |
|----------|------------------------|-------------------------|----------------------|----|---------|-----|----|----------------------------------------------------------------------------|
|          |                        | Трудоёмкость<br>час.    | Контактная<br>работа |    | ЭО, ДОТ |     | СР |                                                                            |
|          |                        |                         | Л                    | ПЗ | Л       | ПЗ  |    |                                                                            |
| 1        | Маркетинговое мышление | 38 (10*)                | 0                    | 0  | 8 (2*)  | 8*  | 22 | зачет                                                                      |
| 2        | Управление изменениями | 70 (10*)                | 2                    | 8  | 16 (2*) | 8*  | 36 |                                                                            |
| Итого:   |                        | 108<br>(20*)            | 2                    | 8  | 24 (4*) | 16* | 58 |                                                                            |

\* контактная работа с применением ДОТ

##### Содержание модуля

Таблица 4

| Название дисциплины    | Содержание темы (раздела)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Маркетинговое мышление | <p>Маркетинговое мышление и производительность труда. Алгоритм выбора маркетингового подхода под задачи производства и рынка. Инструменты клиент-центрированного подхода при работе на производстве: конгруэнтность в отношениях с клиентами, необходимость выбора правильного баланса между удовлетворением клиентов и прибылью предприятия, влияние учета потребностей клиента на производительность труда. Стадии процесса маркетингового исследования. Методика проектирования стратегии повышения эффективности маркетинговой деятельности. Принципы создания единой цепочки ценностей на производственных предприятиях. Методика дизайн-мышления как подход к проектированию и прототипированию конкурентноспособной продукции. Адаптация продукта под быстро меняющиеся требования рынка.</p> <p><b>Содержание электронных курсов:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Дизайн мышление в бизнесе</li> <li>- Customer Development: как понять, чего хочет ваш клиент</li> <li>- Адаптация продукта под быстро меняющиеся требования рынка</li> </ul> |
| Управление изменениями | <p>Роль изменений в развитии организации: значение, проблемы, предпосылки. Принципы, функции и методы управления изменениями в организации. Причины неудач при внедрении изменений в области основных и смежных производственных процессов. Реакция сопротивления организационным изменениям и инструменты работы с ней. Определение круга заинтересованных лиц/сторон во внедрении проекта изменений и стратегии их вовлечения. Как «продать» идею стейкхолдерам о внедрении изменений. Построение плана коммуникации изменений. Организация обучения сотрудников новым способам и методам работы. Инструменты визуализации изменений. Методы поддержки мотивации участников проектной команды на время внедрения проекта изменений. Алгоритм внедрения изменений на предприятии. Инструменты управления</p>                                                                                                                                                                                                                                                           |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>изменениями. Управление изменениями в условиях нестабильности.</p> <p>Содержание электронных курсов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Управление изменениями и цифровая трансформация;</li> <li>- Управление изменениями в условиях нестабильности;</li> <li>- Управление изменениями от практиков: 7 простых шагов внедрения изменений.</li> </ul> |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### Особенности организации образовательного процесса

Таблица 5

| Название дисциплины    | Особенности проведения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Маркетинговое мышление | <p>Контактная работа, проведение лекционных и практических занятий (вебинары, тренинги, мастер-классы, кейс-стади) организована в дистанционном формате.</p> <p>При организации контактной работы поток разбивается на группы, численностью не более 130 человек при дистанционном формате. На практических занятиях слушатели могут дополнительно объединяться в мини-группы по 10 человек. Также в рамках дисциплины освоение части материала слушателями происходит с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.</p>                                                                               |
| Управление изменениями | <p>Контактная работа, проведение лекционных и практических занятий (вебинары, тренинги, мастер-классы, кейс-стади), может быть организована как в аудиторном, так и в дистанционном формате.</p> <p>При организации контактной работы поток разбивается на группы, численностью не более 130 человек при дистанционном формате и не более 70 человек при аудиторном формате. На практических занятиях слушатели могут дополнительно делиться на мини-группы по 10 человек. Также в рамках дисциплины освоение части материала слушателями происходит с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.</p> |

### 5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей

#### Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение

Таблица 6

| Название дисциплины    | Темы (вопросы), выносимые на самостоятельное изучение.<br>Организация самостоятельной работы.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Количество часов, (ч.) |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| Маркетинговое мышление | <p><b>Темы для самостоятельного изучения слушателями:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Алгоритм выбора маркетингового подхода под задачи производства и рынка;</li> <li>- Модель Н.Кано Воронка развития клиентов;</li> <li>- Карта стейкхолдеров: определение лиц, влияющих на пользовательский опыт;</li> <li>- Канвас эволюции продукта: поэтапное развитие продукта и его конкретных функций;</li> </ul> | 22                     |



|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |    |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Карта эмпатии для разработки конкретных продуктов и сервисов;</li> <li>- Методология Customer development: 4 шага разработки нового продукта;</li> <li>- Анализ конкурентного окружения при разработке продукта;</li> <li>- Разработка уникального предложения и адаптация продукта.</li> </ul> <p><b>Организация самостоятельной работы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Изучение электронного курса «Customer development: как понять, чего хочет ваш клиент» - 4 ч.</li> <li>- Изучение электронного курса «Адаптация продукта по быстро меняющиеся требования рынка» - 4 ч.</li> <li>- Изучение литературы по темам курса;</li> <li>- Перед контактной работой с применением ДОТ (вебинар) участникам предлагаются прочитать материал (pre-reading), включающий информацию: какие задачи решает подход «Маркетинговое мышление», какие психологические установки необходимы для применения подхода «Маркетинговое мышление», как можно развить у себя маркетинговое мышление, история и позитивные примеры применения метода «Маркетинговое мышление» в бизнесе.</li> <li>- Изучение инструкции по работе с доской МИРО и работа на тренировочной доске МИРО.</li> <li>- Самостоятельная работа включает задания для самопроверки.</li> </ul>                                                                           |    |
| Управление изменениями | <p><b>Темы для самостоятельного изучения слушателями:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Методологические и теоретические основы менеджмента изменений и реструктуризации бизнеса;</li> <li>- Управление изменениями в жизненном цикле организации;</li> <li>- Стратегии и меры реструктуризации бизнеса в эволюционном развитии организации;</li> <li>- Модели стратегического управления и реструктуризации бизнеса. Матрица «влияние / поддержка»;</li> <li>- 8-ми ступенчатая модель управления изменениями Коттера;</li> <li>- Формулы перемен Глейчера;</li> <li>- Индикаторы успешных изменений;</li> <li>- Инструменты внедрения изменений.</li> </ul> <p><b>Организация самостоятельной работы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Изучение литературы по основным темам в процессе прохождения курса;</li> <li>- Перед контактной работой с применением ДОТ (вебинар) участникам предлагаются прочитать материал (pre-reading), включающий информацию: почему изменения необходимы современному бизнесу, основные причины неуспешности некоторых изменений в организациях, какие компетенции необходимы руководителю для успешного лидерства в процессе изменений;</li> <li>- Изучение методического пособия «Внедрение изменений в организации»</li> <li>- Изучение дополнительных материалов к курсу «7 шагов внедрения изменений»</li> </ul> | 36 |

|               |                                                             |    |
|---------------|-------------------------------------------------------------|----|
|               | - Самостоятельная работа включает задания для самопроверки. |    |
| <b>Итого:</b> |                                                             | 58 |

В рамках самостоятельной работы могут быть предусмотрены дополнительные консультации с преподавателями.

#### **Перечень вопросов для самоконтроля по дисциплине: «Управление изменениями»**

1. Какие этапы внедрения проекта изменений?
2. Кто такой лидер изменений и участники проекта?
3. Какие важные аспекты делает проект по изменениям успешным?
4. Что такой спонсор проекта и какова его роль?
5. Какие этапы «продажи» изменений спонсору?
6. Какие аргументы необходимо озвучивать лидеру изменений по кривой перемен?
7. Какие способы преодоления сопротивления изменениям?
8. Какие совещания должен организовывать лидер изменений?
9. Как работать с заинтересованным лицом и стейкхолдерами?
10. Что нужно учитывать при выстраивании коммуникации в процессе реализации проекта по изменениям?

#### **Перечень вопросов для самоконтроля по дисциплине «Маркетинговое мышление»:**

1. Что такое маркетинговое мышление?
2. Что такое эмпатия и в чем ее преимущество в маркетинговом мышлении?
3. Какие инструменты эмпатии в маркетинговом мышлении существуют?
4. Особенности и преимущество фокусировки?
5. Каковы правила мозгового штурма?
6. Как выбрать лучшую идею?
7. Каковы принципы диаграммы Венна?
8. Что такое прототип и шаги прототипирования?
9. Какие ошибки можно совершить при разработке прототипа?
10. Как проводить тестирование?

#### **6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по модулю**

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

#### **Примерное тестовое задание для проведения промежуточной аттестации**

**Вопрос 1.** Маркетинговое мышление - это?

- a. Взгляд на свою продукцию с точки зрения клиента
- b. Умение мыслить в рыночном ключе
- c. Вид мышления, относящийся к образному мышлению
- d. Особенность присущая только маркетологам

**Вопрос 2.** Что такое эмпатия?

- a. Синоним сниженного настроения
- b. Способность представить себя на месте другого человека и понять его чувства, желания, идеи и поступки
- c. Способность глубоко чувствовать собственные эмоции и активно делиться ими с окружающими
- d. Синоним высокой чувствительности к переживаниям

**Вопрос 3.** К основным принципам эмпатического взаимодействия с клиентом относится:

- a. Продажа преимуществ обладания продуктом через идею престижа
- b. Продажа уникальных характеристик продукта
- c. Продажа не характеристик, а образа жизни и удовлетворение потребностей
- d. Продажа вторичных выгод от использования продукта

**Вопрос 4.** При описании потребностей клиента необходимо использовать:

- a. Глаголы
- b. Существительные
- c. Прилагательные
- d. Причастия

**Вопрос 5.** Какой элемент НЕ относится к инструменту Генерация идей?

- a. Объединяющее мышление
- b. Чем больше идей, тем лучше
- c. Четкие рамки в креативе
- d. Фокус на клиенте

**Вопрос 6.** Для чего используется техника SCAMPER?

- a. Для улучшения продукта под нужды клиента
- b. Для проведения анализа конкурентов
- c. Для исследования потребностей клиента
- d. Для творческого подхода в поиске узких мест

**Вопрос 7.** В диаграмму Венна входят три элемента, какой из представленных ниже – лишний?

- a. Польза для клиента
- b. Ценность для бизнеса
- c. Возможность технологий
- d. Ограничения рынка

**Вопрос 8.** Что из перечисленного НЕ относится к действиям во время тестирования?

- a. Помогите клиенту разобраться с прототипом
- b. Попросите клиента рассуждать вслух
- c. Задавайте вопросы после тестирования
- d. Собирайте всю возможную информацию: находки, вопросы, критику, идеи, предложения

**Вопрос 9.** Кто является Лидером изменений?

- a. Ответственный за внедрение проекта изменений на предприятии
- b. Ответственный за бюджет
- c. Руководитель предприятия
- d. Начальник отдела

**Вопрос 10.** Заинтересованные лица проекта — это?

- a. Лица (физические и юридические), обладающие правовой, экономической, моральной возможностью заявлять Лидеру изменений и (или) Спонсору о своих правах (в том числе имущественных) или интересах в отношении прошлой, настоящей или будущей деятельности, или ее части в рамках данного проекта изменений

- b. Физические и юридические лица из внешнего окружения проекта
- c. Лица или организации, которые могут влиять на проект изменений
- d. Лица, имеющие определенные ожидания от проекта изменений

**Вопрос 11.** Как называется роль представителя высшего руководства компании, который осуществляет не только финансовую, но также любую административную или организационную поддержку проекта?

- a. Заказчик
- b. Спонсор проекта изменений
- c. Инициатор
- d. Инвестор

**Вопрос 12.** Чтобы получить поддержку проекта изменений в компании, первое с чего необходимо начать Лидеру изменений- это:

- a. Убедиться, что есть план коммуникаций
- b. Связать проект изменений с персональными целями его спонсора
- c. Сделать так, чтобы проект изменений коррелировал со стратегическими целями компании
- d. Убедиться, что план управления проектом изменений включает управление командой

**Вопрос 13.** Когда целесообразно использовать варианты нематериальной мотивации экспертов привлеченных в проект изменений?

- a. Ежемесячно по ходу реализации и в конце реализации проекта изменений
- b. Работа экспертов привлеченных в проект изменений отмечается только финансово
- c. По результатам выполнения работ
- d. Ежемесячно по ходу реализации проекта изменений

**Вопрос 14.** Вы проводите стартовое совещание по проекту изменений. Какой пункт повестки дня кажется Вам преждевременным?

- a. Утверждения плана мотивации
- b. Определение основного бизнес-процесса в проекте изменений
- c. Утверждение Спонсора и Лидера изменений
- d. Представление бюджета проекта изменений

**Вопрос 15.** С чего необходимо начать подготовку внедрения проекта изменений?

- a. Назначить команду проекта изменений
- b. Определить риски проекта
- c. Произвести мониторинг работ
- d. Записать уроки опыта

**Вопрос 16.** Лидер изменений обычно НЕ отвечает за:

- a. Управление дорогостоящими рисками проекта изменений
- b. Планирование работ и координацию исполнителей
- c. Принятие решения об экономической привлекательности проекта и выделении инвестиций
- d. Мотивацию персонала и работу с командой проекта

**Вопрос 17.** На каком этапе перемен, происходит популяризация нового способа работ и сбор идеи/предложений?

- a. Экспериментирование
- b. Потрясение
- c. Принятие
- d. Отрицание

**Вопрос 18.** Кто является участником проекта изменений?

- a. Наемные работники, выполняющие подряд
- b. Люди, непосредственно участвующие в работах проекта изменений
- c. Сотрудники, выполняющие часть работ, которые делегируются ответственным за всю задачу

- d. Организации, вовлеченные в выполнение работ проекта изменений

### Оценивание слушателя на зачете по модулю

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

### 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение модуля

1. Белова А. PRO реформы. Универсальные инструменты управления изменениями в компании. — М.: Альпина Паблишер, 2020 г. — 344 с. ISBN 978-5-9614-3763-8 <https://vavt.alpinadigital.ru/book/21944> – Режим доступа: по подписке.
2. Блэнд Д. Тестирование бизнес-идей / Дэвид Блэнд, Алекс Остервальдер; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2020. — 354 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/21515> – Режим доступа: по подписке.
3. Веделл-Веделлсборг Т. Проблема не в этом: Как переосмыслить задачу, чтобы найти оптимальное решение / Томас Веделл-Веделлсборг; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2021. — 250 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/22701> – Режим доступа: по подписке.
4. Голдратт, Э. Выбор: правила Голдратта / Голдратт Э., Голдратт-Ашлаг Э. - Минск: Попурри, 2019. - 208 с.: ISBN 978-985-15-4357-7, 978-985-15-3304-2, 978-985-15-1962-6.
5. Гольдратт Элия М., Кокс Джеф. Цель. Процесс непрерывного улучшения. - М.: Попурри, 2019.
6. Гудкова А. Питчинг: Как представить и продать свою идею / Анна Гудкова. — М.: Альпина Паблишер, 2020. — 299 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/21760> – Режим доступа: по подписке.
7. Дерби, Э. Психология управления изменениями: семь главных правил / Эстер Дерби; пер. с англ. - Москва: Альпина Паблишер, 2020. - 200 с. - ISBN 978-5-9614-2735-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1221860> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке
8. Дью Р. Клиентский опыт: Как вывести бизнес на новый уровень / Роберт Дью, Сайрус Аллен; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2020. — 290 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/21588> – Режим доступа: по подписке.
9. Зуб А. Т. Управление изменениями. — М.: Юрайт, 2020 г. — 285 с. ISBN 978-5-534-00490-8
10. Киган Роберт, Лейхи Лайза. Неприятие перемен. Как преодолеть сопротивление изменениям и раскрыть потенциал организации. — М.: Манн, 2017. — 368 с. ISBN 978-5-00100-615-2
11. Кожевина О.В. Управление изменениями. Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 286 с
12. Кожевина, О. В. Управление изменениями: учебник / О. В. Кожевина. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2019. - 304 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-009813-5. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1002730> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.

13. Резник, С. Д. Управление изменениями: учебник / С. Д. Резник, М. В. Черниковская, И. С. Чемезов; под общ. ред. С. Д. Резника. — 4-е изд., стер. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 379 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-015901-0. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1066565> (дата обращения: 14.12.2020). – Режим доступа: по подписке.
14. Фейдер П. Клиентоцентричность: Отношения с потребителями в цифровую эпоху / Питер Фейдер, Сара Томс; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2021. — 190 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/21813> – Режим доступа: по подписке.
15. Чатфилд Т. Критическое мышление: Анализируй, сомневайся, формируй свое мнение / Том Чатфилд; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — 328 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/18472> – Режим доступа: по подписке.
16. Чулыгин О. Тише! Говорит клиент: Как глубинные интервью помогают решать задачи бизнеса / Олег Чулыгин. — М.: Альпина ПРО, 2021. — 240 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/22830> – Режим доступа: по подписке.
17. Щепин Е. Энергия клиента: Как окупается человеческий подход в бизнесе / Евгений Щепин. — М.: Альпина Паблишер, 2021. — 166 с. <https://vavt.alpinadigital.ru/book/21814> – Режим доступа: по подписке.

## 8. Материально-техническое и программное обеспечение модуля

Для проведения всех лекционных, семинарских и практических занятий необходимы аудитории, обеспечивающие просмотр и прослушивание наглядных видео и аудио материалов. Для проведения занятий с использованием электронного обучения, дистанционных образовательных технологий слушатели подключаются к системе дистанционного обучения ВАВТ, доступ к которой осуществляется по адресу <https://lk.vavt.ru>

- Площадь: не менее 75 кв.м. для проведения занятий по группам и не менее 150 кв.м. для потоковых занятий.
- Возможность кондиционирования воздуха или проветривания помещения.
- Компьютер + кликер – 1 шт.
- Проектор, экран – 1 шт.
- Магнитная доска для маркеров – 1 шт.
- Флипчарт – 2 шт., маркеры для флипчарта/доски – 4 уп., бумага для флипчарта – 4 блока.
- Беспроводной доступ в сеть Интернет (Wi-Fi)
- Стулья для участников/преподавателей.
- Столы, рассадка в виде «острова» + стол для преподавателей.

LCD панель, либо LCD-проектор и экран, стационарный компьютер или ноутбук, акустическая система – на каждое занятие.

Компьютер должен обеспечивать просмотр:

- слайдов в программе Microsoft Office Power Point;
- видеофайлов с расширениями (.mp4) (.mpg) (.avi) (.wmv) (.flv) со звуковым сопровождением.

Слушатели обеспечиваются доступом к следующим (либо аналогичным им) ресурсам:

### **Электронная библиотека ZNANIUM.COM**

Содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки формируется с учетом всех изменений образовательных стандартов и включает учебники, учебные пособия, УМК, монографии,

авторефераты, диссертации, энциклопедии, словари и справочники, законодательно-нормативные документы, специальные периодические издания и издания, выпускаемые издательствами вузов. В настоящее время ЭБС ZNANIUM.COM соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) нового поколения. ЭБС ZNANIUM.COM является самостоятельной разработкой Научно-издательского центра ИНФРА-М.

#### **Электронная библиотечная система издательства «Юрайт»**

Делает доступными лучшие учебники ведущих научных школ страны в удобном формате. В будущем такие учебники будут дополнены методическими и дополнительными материалами от авторов, другой информацией в помощь преподавателям и учащимся. Новинки в электронную библиотеку попадают быстрее, чем появляются в печати. Некоторые учебные пособия будут представлены только в электронном виде, особенно по редким дисциплинам.

#### **База данных EAST VIEW**

Содержит базу данных по периодическим изданиям. По подписке доступно 193 журнала на текущий год, а также архивы до 10 лет:

- Журналы России по вопросам экономики и финансов;
- Журналы России по юриспруденции;
- Издания по общественным и гуманитарным наукам.

#### **Polpred.com Обзор СМИ.**

Полнотекстовые деловые публикации информагентств и прессы по отраслям. Архив важных публикаций собирается вручную. База данных с рубрикаторм: 53 отрасли / 600 источников / 9 федеральных округов РФ / 235 стран и территорий / главные материалы / статьи и интервью 8000 первых лиц. Ежедневно тысяча новостей, полный текст на русском языке. Миллионы сюжетов информагентств и деловой прессы за 15 лет. Интернет-сервисы по отраслям и странам.

#### **Корпоративная библиотека Alpina Digital**

Корпоративная библиотека Alpina Digital – современный инструмент развития и обучения сотрудников и самая полная коллекция книг, аудиокниг, саммари, курсов, видео, тестов по бизнесу и саморазвитию на русском языке: <https://vavt.alpinadigital.ru/#login>

Предоставляется доступ к библиотеке ВАВТ, литературный фонд которой насчитывает более 188000 экз., включая учебную и научную литературу, дипломы, авторефераты диссертаций, диссертации, журналы, газеты, электронные издания. Библиотека комплектуется литературой по направлениям: экономика, экономическая теория, история экономики, мировая экономика, финансы и кредит, менеджмент, статистика, налоги и налогообложение, бухгалтерский учет и аудит, международные расчеты и валютно-кредитные отношения, финансовый и управленческий анализ, международная торговля, внешняя торговля РФ, правовое регулирование внешнеэкономической деятельности, юриспруденция. Справочно-поисковый аппарат представлен в форме электронных каталогов и картотек.

