

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

Институт общественных наук

**Образовательная автономная некоммерческая организация высшего  
образования  
"МОСКОВСКАЯ ВЫСШАЯ ШКОЛА СОЦИАЛЬНЫХ И  
ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК"**



Ректор

С.Э. Зуев

2020 г.

Ректор РАНХиГС

В.А. Май

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 г.

УТВЕРЖДЕНА  
ученым советом МВШСЭН  
Протокол от «12» ноября 2020 г.  
№64

УТВЕРЖДЕНА  
ученым советом РАНХиГС  
Протокол от «22» декабря 2020 г. № 15

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
повышения квалификации**

**ЛИДЕРЫ ТРАНСФОРМАЦИИ**

Москва, 2020

Разработчик, руководитель программы  
Заведующая кафедрой международного  
менеджмента

Н.М. Абрамова

Заведующая кафедрой международного  
менеджмента

Н.М. Абрамова

Руководитель  
структурного подразделения:

Директор Института общественных наук

С.Э. Зувев

Дополнительная профессиональная программа рассмотрена и одобрена на заседании ученого совета (совета) Института общественных наук «24» августа 2020 г., протокол № 39.  
*(наименование структурного подразделения)*

Дополнительная профессиональная программа рассмотрена и одобрена на заседании ученого совета (совета) Московская высшая школа социальных и экономических наук «12» ноября 2020 г., протокол №64.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Общая характеристика программы .....	4
1.1. Цель реализации .....	4
1.2. Нормативная правовая база.....	4
1.3. Планируемые результаты освоения программы повышения квалификации.....	5
1.4. Категория слушателей .....	5
1.5. Формы обучения и сроки освоения .....	5
1.6. Период обучения и режим занятий .....	5
1.7. Документ о квалификации .....	6
2. Содержание программы .....	6
2.1. Календарный учебный график .....	6
2.2. Учебный план .....	7
2.3. Рабочие программы дисциплин .....	8
3. Организационно - педагогическое обеспечение .....	9
3.1. Кадровое обеспечение.....	9
3.2. Материально-техническое обеспечение реализации программы.....	16
3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы .....	16
4. Оценка качества освоения программы.....	18

Приложение 1. Рецензии (внутренняя и внешняя)

## **1. Общая характеристика программы**

### **1.1. Цель реализации**

Совершенствование и развитие у слушателей профессиональных компетенций и лидерских навыков, необходимых для организации эффективной и успешной деятельности, направленной на трансформацию организаций в частном секторе.

Формирование панорамного управленческого мышления в сочетании с практическими навыками решения задач по управлению изменениями в организации на основе современных теорий и технологий.

Программа направлена на формирование у слушателей:

- Комплексного взгляда на проблематику трансформации организации и факторов успеха;
- Понятия законов эволюции и адаптации организаций к внешним и внутренним вызовам, стратегий и методов трансформации организации;
- Навыков командного и личного лидерства.

В ходе обучения ведется подготовка кадров, способных работать в ведущих российских и международных компаниях в области организации, планирования и регулирования деятельности организации на всех уровнях.

### **1.2. Нормативная правовая база**

1. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29 декабря 2012 № 273-ФЗ;
2. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации (Минобрнауки России) от 1 июля 2013 г. N 499 г. Москва «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;
3. Методические рекомендации по использованию электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации дополнительных профессиональных образовательных программ Министерства образования и науки Российской Федерации от 10.04.2014 года № 06-381;
4. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 8 сентября 2014 г. № 609н "Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства»;
5. Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов (утв. Минобрнауки России 22.01.2015 № ДЛ-1/05вн);
6. Приказ №01-4285 от 17 июля 2017 г. «Об утверждении Порядка разработки и утверждения в РАНХиГС дополнительных профессиональных программ - программ профессионально переподготовки, программ повышения квалификации».
7. Приказ Министерства образования науки Российской Федерации от 23.08.2017 № 816 (зарегистрирован Минюстом России 18.09.2017, регистрационный № 48226). «Об утверждении порядка применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ»;

8. Приказ РАНХиГС от 22 сентября 2017 года №01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ»;
9. Приказ РАНХиГС «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию» №02-461 от 19 апреля 2019 года;
10. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» (уровень магистратуры), утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от «12» августа 2020 г. № 952.

### 1.3. Планируемые результаты освоения программы повышения квалификации

В результате освоения программы слушателями будут усовершенствованы профессиональные компетенции, необходимые для ведения эффективной и успешной деятельности, направленной на трансформацию организаций в частном секторе.

Перечень профессиональных компетенций и видов деятельности сформирован в соответствии с нормативными документами, указанными в п.1.2.

### Планируемые результаты освоения программы повышения квалификации

Таблица 1

Задачи профессиональной деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции ( <i>формируются и (или) совершенствуются</i> ) ПСК и ПК
Организационно-управленческая деятельность (Менеджмент)	ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций
Организационно-управленческая деятельность (Менеджмент)	ПК-1. Стратегическое управление проектами и программами по внедрению новых методов и моделей организации и планирования бизнеса

### 1.4. Категория слушателей

Для обеспечения эффективного участия в программе повышения квалификации, при отборе слушателей учитываются следующие характеристики:

- наличие высшего образования;
- опыт работы в качестве директора, топ-менеджера, собственника бизнеса;
- опыт работы от 15 лет.

### 1.5. Формы обучения и сроки освоения

Форма обучения очная, с применением дистанционных образовательных технологий, срок освоения программы 180 часов (116 академических часов контактной работы со слушателями, 60 часов самостоятельной работы слушателей, 4 часа на итоговую аттестацию).

### 1.6. Период обучения и режим занятий

Период обучения — 25 учебных дней (5 тематических модулей).

## 1.7. Документ о квалификации

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

Удостоверение о повышении квалификации образовательной автономной некоммерческой организации высшего образования "Московская высшая школа социальных и экономических наук".

## 2. Содержание программы

### 2.1. Календарный учебный график

Условные обозначения:

УЗ (Д) – дистанционные учебные занятия

ИА – итоговая аттестация с применением дистанционных образовательных технологий.

Таблица 2

#### Календарный учебный график

Период обучения — 5 модулей по 5 учебных дней, 25 дней				
Модуль 1				
1 день	2 день	3 день	4 день	5 день
УЗ (Д)	УЗ (Д)	УЗ (Д)	УЗ (Д)	УЗ (Д)
Модуль 2				
6 день	7 день	8 день	9 день	10 день
УЗ (Д)	УЗ (Д)	УЗ (Д)	УЗ (Д)	УЗ (Д)
Модуль 3				
11 день	12 день	13 день	14 день	15 день
УЗ (Д)	УЗ (Д)	УЗ (Д)	УЗ (Д)	УЗ (Д)
Модуль 4				
16 день	17 день	18 день	19 день	20 день
УЗ (Д)	УЗ (Д)	УЗ (Д)	УЗ (Д)	УЗ (Д)
Модуль 5				
21 день	22 день	23 день	24 день	25 день
УЗ (Д)	УЗ (Д)	УЗ (Д)	УЗ (Д)	УЗ (Д)
Самостоятельная работа по разработке финального проекта				
Презентация финального проекта ИА				

## 2.2. Учебный план

Наименование дисциплины, стажировки	Общая трудоемкость, час	Контактная работа, час.				С применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час.				Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация	Код компетенции	Перезачет
		Всего	В том числе			Всего	В том числе							
			Лекции / в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) /в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме		Лекции/ в интерактивной форме	Лабораторные занятия (практикум) /в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия /в интерактивной форме					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Модуль 1. Стратегическая трансформация	34					24	12		12	10			ПК-1	
Модуль 2. Цифровая трансформация	34					24	12		12	10			ПК -1	
Модуль 3. Антикризисная трансформация	34					22	10		12	12			ОПК-4	
Модуль 4. Организационная трансформация	36					22	10		12	14			ПК-1	
Модуль 5. Личная трансформация	38					24	12		12	14			ОПК-4	
Итого:	176					116	56		60	60				
Итоговая аттестация	4	Зачет (В форме защиты групповой презентации)												
Всего:	180													

### 2.3. Рабочие программы дисциплин

Таблица 4

#### Планируемые результаты обучения по дисциплине

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК и ПК	Знания	Умения	Практический опыт
Организационно-управленческая деятельность (Менеджмент)	ОПК-4. Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	Основных методов организации проектной и процессной деятельности с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков; Основных методов идентификации возможностей и угроз во внешней среде организации.	Организовывать проектной и процессной деятельности с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков; Выявлять и оценивать возможности развития организации и бизнесов с учетом имеющихся ресурсов и компетенций; Разрабатывать бизнес-планы проектов и направлений бизнеса.	Организация проектной и процессной деятельности с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков; Выявление и оценивание возможностей развития организации и бизнесов с учетом имеющихся ресурсов и компетенций; Разработка бизнес-планов проектов и направлений бизнеса
Организационно-управленческая деятельность (Менеджмент)	ПК-1. Стратегическое управление проектами и программами по внедрению новых методов и моделей организации и планирования бизнеса	Принципов и основных положений теории решения нестандартных задач, законов эволюции сложных систем, принципов функционального моделирования технических систем и типовых методов их совершенствования.	Решать задачи повышения эффективности процессов организационной и технологической модернизации бизнеса с использованием современных информационных систем; использовать современные принципы и системы менеджмента качества, уметь организовывать и внедрять их на наукоемких производствах	Организация исследований и разработка перспективных методов, моделей и механизмов организации и планирования бизнеса; Руководство проектами реинжиниринга бизнес-процессов промышленной организации с использованием современных информационных технологий.

Таблица 5

#### Структура дисциплин (модулей)



№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)			СР	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)			СР	Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации		
			Всего	Контактная работа			Всего	Контактная работа					
				Л	ЛЗ			ПЗ	Л			ЛЗ	ПЗ
<b>Стратегическая трансформация</b>													
1	Факторы определяющие успех компании в VUCA мире	3					2	2			1		
2	Миграция ценности и трансформация бизнес модели	3					2	2			1		
3	Выбор «рынка» и «бизнес модели»	3					2	2			1		
4	Роль стратега-трансформатора	5					4	2		2	1		
5	Стратегический аудит бизнеса	5					4	2		2	1		
6	Стратегические инновации в трех временных горизонтах	5					4	2		2	1		
7	Создание новых рынков и конкуренция за потребителей	3					2			2	1		
8	Инструменты инноватора	3					2			2	1		
9	Переход от старой к новой бизнес модели	4					2			2	2		
	<b>Итого</b>	<b>34</b>					<b>24</b>	<b>12</b>		<b>12</b>	<b>10</b>		
<b>Цифровая трансформация</b>													
1	Тренды цифровизации и правила игры в 4-й индустриальной революции	5					4	2		2	1		
2	Эволюция бизнес моделей в цифровом мире	5					4	2		2	1		
3	Построение цифрового пути и ом-	6					4	2		2	2		

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)			СР	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)			СР	Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
			Всего	Контактная работа			Всего	Контактная работа			
				Л	ЛЗ			ПЗ	Л		
	никанального доступа										
4	Повышение эффективности процессов через цифровизацию	6					4	2		2	2
5	Построение новых бизнес моделей в эпоху платформ	6					4	2		2	2
6	Разработка стратегии цифровой трансформации	6					4	2		2	2
	<b>Итого</b>	<b>34</b>					<b>24</b>	<b>12</b>		<b>12</b>	<b>10</b>
<b>Антикризисная трансформация</b>											
1	Причины и триггеры, приводящие к кризисным ситуациям	6					4		2	2	2
2	Уроки истории: крах и спасение великих компаний	6					4		2	2	2
3	Антикризисный экспресс аудит	6					4		2	2	2
4	Инструменты оптимизации антикризисного бизнеса	4					2			2	2
5	Разработка антикризисной стратегии	6					4	2		2	2
6	Коммуникации с кредиторами, инвесторами и партнерами	6					4	2		2	2
	<b>Итого</b>	<b>34</b>					<b>22</b>	<b>10</b>		<b>12</b>	<b>12</b>
<b>Организационная трансформация</b>											
1	Предвосхищение и определение	8						2		4	2

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)			СР	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)			СР	Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации		
			Всего	Контактная работа			Всего	Контактная работа					
				Л	ЛЗ			ПЗ	Л			ЛЗ	ПЗ
	ние организационных изменений												
2	Планирование организационных изменений	8					2		4	2			
3	Внедрение организационных изменений	10					2		2	6			
4	Распространение изменений в организации	10					4		2	4			
	<b>Итого</b>	<b>36</b>					<b>22</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>14</b>			
<b>Личная трансформация</b>													
1	Значение лидерства для меня	4					2			2			
2	Принятие правильных решений	6					2		2	2			
3	Модели оказания влияния и создания команд	6					2		2	2			
4	Ключевые факторы успеха	6					2		2	2			
5	Оценка полноты жизни и личного успеха	6					2		2	2			
6	Построение идентичности личного образа	6					2		2	2			
7	Анализ «я» и подготовка плана личной трансформации	4							2	2			
	<b>Итого</b>	<b>38</b>					<b>24</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>14</b>			
	<b>Итого:</b>	<b>176</b>					<b>116</b>	<b>56</b>	<b>60</b>	<b>60</b>			
	Подготовка и сдача экзамена/зачета	4					4				зачет		
	<b>Всего</b>	<b>180</b>					<b>116</b>	<b>56</b>		<b>60</b>			

### Содержание дисциплины

Таблица 6

Номер темы	Содержание темы
<b>Модуль 1. Стратегическая трансформация</b>	
Тема 1. Факторы определяющие успех компании в VUCA мире	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вызовы и возможности современного непредсказуемого мира</li> <li>• Создания акционерной стоимости бизнеса в условиях неопределенности</li> <li>• Создание и разрушение стоимости бизнеса во времени</li> <li>• Три состояния бизнеса: run-change-disrupt</li> </ul>
Тема 2. Миграция ценности и трансформация бизнес модели	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Три вида инноваций в эволюции отраслей: sustaining, low-end, new market</li> <li>• Почему крупные игроки подрываются новыми самозванцами</li> <li>• Дилемма инноватора при смене бизнес модели</li> </ul>
Тема 3. Выбор «рынка» и «бизнес модели»	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оценка привлекательного рынка или ниши</li> <li>• Целевой клиент и ценность для клиента (willing to pay vs. price)</li> <li>• Модели прибыли и монетизации (profit model)</li> <li>• Масштаб деятельности (scope)</li> <li>• Операционная модель и критические компетенции</li> <li>• Стратегический контроль (strategic control)</li> </ul>
Тема 4. Роль стратега-трансформатора	Обеспечение эффективности и результативности бизнеса в краткосрочном и долгосрочном горизонте
Тема 5. Стратегический аудит бизнеса	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Аудит внешней среды и эволюции рынка</li> <li>• Аудит устойчивости бизнес модели</li> <li>• Организационный аудит</li> <li>• Выводы: вызовы и риски + возможности для роста</li> </ul>
Тема 6. Стратегические инновации в трех временных горизонтах	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Быстрые победы 1-го горизонта</li> <li>• Диверсификация 2-го горизонта</li> <li>• Стратегические инновации 3-го горизонта</li> </ul>
Тема 7. Создание новых рынков и конкуренция за потребителей	Создание новых рынков и конкуренция за потребителей
Тема 8. Инструменты инноватора	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Дизайн мышление</li> <li>• Real-Win-Worth It</li> <li>• Обратные инновации</li> </ul>
Тема 9. Переход от старой к новой бизнес модели	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определение стратегических компетенций</li> <li>• Определение мешающих «цепей» и ценных «корней»</li> <li>• Стратегия перехода в новую бизнес модель</li> </ul>
<b>Модуль 2. Цифровая трансформация</b>	
Тема 1. Тренды цифровизации и правила игры в 4-й индустриальной революции	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поведение потребителя в эпоху цифровизации</li> <li>• Данные и распределенные активы (SaaS, MaaS, PaaS, IaaS)</li> <li>• Монетизация: продукт как услуга, подписка, результат</li> <li>• Переход от цепочек к сетям ценности. Ассиметричная конкуренция</li> <li>• Переход от интегрированных к модульным бизнес моделям</li> <li>• Переход к открытым инновациям и коллаборациям</li> <li>• Переход от модели посредников к прямому взаимодействию</li> </ul>
Тема 2. Эволюция бизнес моделей в цифровом мире	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Трансформация потребительского опыта и омниканальность</li> <li>• Четыре уровня кастомизации с помощью управления данными</li> <li>• Новые бизнес модели: маркетплейсы, платформы и экосистемы</li> </ul>
Тема 3. Построение цифрового пути и омниканального доступа	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Пять стратегий создания ценности для потребителя в цифре на примере широкого спектра отраслей: Доступ /простота/ скорость. Вовлечение. Персонализация. Социализация. Совместные инновации.</li> <li>• Практические кейсы оцифровки клиентского пути</li> <li>• Факторы успеха в цифровизации клиентского пути</li> </ul>

Номер темы	Содержание темы
Тема 4. Повышение эффективности процессов через цифровизацию	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Области создания ценности в разных отраслях</li> <li>1. Цифровизация в индустриальном и пищевом производстве, ритейле, логистике</li> <li>2. Цифровизация в сфере услуг: торговля, туризм, медицина. банки, телекоммуникации, фитнес, консалтинг</li> <li>3. Цифровизация принятия сложных решений и ИИ/Big Data               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Динамическое ценообразование</li> <li>• Медицинская диагностика</li> <li>• Цифровая добыча в сырьевом секторе</li> <li>• Предиктивность и персонализация</li> </ul> </li> <li>• Цифровизация вспомогательных процессов: юристы, безопасность, финансы, HR</li> </ul>
Тема 5. Построение новых бизнес моделей в эпоху платформ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Элементы стратегии платформ и принципы работы:</li> <li>1. Сетевые эффекты спроса и предложения</li> <li>2. Ценность, создаваемая платформой</li> <li>3. Юнит-экономика и модели прибыли платформы</li> <li>4. Архитектура платформы, закрытые и открытые платформы</li> <li>5. Создание правил игры для участников платформы</li> <li>6. KPIs для оценки эффективности платформ</li> <li>• Шесть стратегий запуска платформ. Решение дилеммы «курица-яйцо» запуске и развитии платформы.</li> </ul>
Тема 6. Разработка стратегии цифровой трансформации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оценка потенциала и ценности от цифровизации (примеры по отраслям)</li> <li>• Цифровой SWOT. Определение релевантных сигналов</li> <li>• Оценка потенциала создания ценности через цифру</li> <li>• Выбор и проверка цифровой стратегической модели</li> <li>• Оценка готовности технологий и компетенций, поиск партнеров</li> <li>• Подготовка дорожной карты цифровых инициатив</li> </ul>
<b>Модуль 3. Антикризисная трансформация</b>	
Тема 1. Причины и триггеры, приводящие к кризисным ситуациям	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Факторы внешнего окружения (регулирование, падение курса, консолидация рынка, форсмажоры: санкции, вирус, авария)</li> <li>• Факторы управления (управленческие ошибки, источники финансирования, потеря репутации, распыление ресурсов, оппортунизм)</li> <li>• Факторы бизнес модели (жизненный цикл продукта и технологий, конкурентные преимущества, гибкость и эффективность)</li> </ul>
Тема 2. Уроки истории: крах и спасение великих компаний	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Корпоративное поведение и реакция на кризис</li> <li>• Почему не получается спасти организацию</li> <li>• Факторы успеха программы трансформации организации в кризисе</li> <li>• Разбор кейсов: Титаник, Challenger, Nokia, Blockbuster, JC Penny, Netflix, GM, Disney, Apple, IBM, Dell, Gillette + российские кейсы.</li> </ul>
Тема 3. Антикризисный экспресс аудит	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управление стоимостью и методы решения проблем</li> <li>• Анализ прочности финансового состояния               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Анализ денежных потоков и кассовых разрывов</li> <li>2. Анализ драйверов выручки и затрат, точки безубыточности</li> <li>3. Анализ долга, состояния дебиторов и требования кредиторов</li> <li>4. Анализ инвестиционной повестки, непрофильных активов</li> <li>5. Построение сценариев и тестирование чувствительности</li> </ol> </li> <li>• Организационный аудит               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Согласованность и мотивация стейкхолдеров</li> <li>2. Определение ценных материальных и нематериальных активов</li> <li>3. Определение команды трансформаторов и кандидатов на увольнение</li> </ol> </li> <li>• Управление рисками.</li> </ul>

Номер темы	Содержание темы
Тема 4. Инструменты оптимизации антикризисного бизнеса	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Экспресс анализ возможностей для роста               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Реструктуризация долга</li> <li>2. Сокращение затрат</li> <li>3. Оптимизация ценообразования</li> <li>4. Оптимизация процессов и цепочки ценности</li> <li>5. Высвобождение наличности</li> </ol> </li> <li>• Подготовка приоритетных инициатив</li> </ul>
Тема 5. Разработка антикризисной стратегии	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сжатие и нейтрализация сиюминутных рисков</li> <li>• Репозиционирование и перефокусировка бизнеса</li> <li>• Организационные изменения и смена команды</li> <li>• Антикризисные инновации и новая жизнь</li> </ul>
Тема 6. Коммуникации с кредиторами, инвесторами и партнерами	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Взгляд кредиторов, инвесторов и партнеров на проблемный бизнес</li> <li>• Оценка вариантов: Реорганизация? Альянс? Ликвидация?</li> <li>• Переговоры и коммуникации с кредиторами, инвесторами, партнерами.</li> <li>• Методы получения выгодных условий, уступок и отсрочек</li> </ul>
<b>Модуль 4. Организационная трансформация</b>	
Тема 1. Предвосхищение и определение организационных изменений	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Четыре компетенции организационного лидерства</li> <li>• Определение текущего и желаемого положения организации</li> <li>• Формирование стратегического видения и условий для изменений</li> </ul>
Тема 2. Планирование организационных изменений	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализ требований и влияния стейкхолдеров.</li> <li>• Подготовка бизнес кейса по изменению и продажа его стейкхолдерам</li> <li>• Разные грани одной организации: стратегический, политический, культурный взгляд</li> <li>• Анализ организационных катализаторов и барьеров организации.</li> <li>• Эволюционные и революционные изменения. Выбор стратегии изменений.</li> <li>• Параллельные организации Джона Коттера в управлении изменениями.</li> </ul>
Тема 3. Внедрение организационных изменений	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кому принадлежит власть в организации? И что такое «власть»?</li> <li>• Стратегии завоевания поддержки стейкхолдеров с использованием последователей и неформального лидерства</li> <li>• Природа сопротивления изменениям и методы его преодоления</li> <li>• Интеграция программы изменений с повседневными проектами</li> <li>• Лучшие практики управления изменениями (Гарвард, McKinsey, PwC)</li> </ul>
Тема 4. Распространение изменений в организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Законы мотивации персонала на изменения</li> <li>• Использование сетей влияния и неформальных лидеров для внедрения изменений на разные уровни организации</li> <li>• Настройка и формализация систем, процессов и поведенческих моделей, стимулирующих культуру распространения изменений</li> </ul>
<b>Модуль 5. Личная трансформация</b>	
Тема 1. Значение лидерства для меня	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определение лидерства</li> <li>• Архитипы лидеров</li> <li>• Четыре элемента успешного лидерства</li> <li>• Упражнение «Зеркало лидера через призму организации»</li> </ul>
Тема 2. Принятие правильных решений	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Модели принятия решений</li> <li>• Когнитивные ловушки лидеров в принятии решений</li> <li>• Интуиция, опыт, логика – что выбрать?</li> </ul>
Тема 3. Модели оказания влияния и создания команд	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Способы оказания влияния на других людей</li> <li>• Стратегии создания успешных команд</li> <li>• Как создать правил игры, в которые захотят играть другие?</li> </ul>
Тема 4. Ключевые факторы успеха	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Критерии успеха в жизни и бизнесе</li> <li>• Привычки и качества успешных людей</li> <li>• Роль судьбы и выбора. Как стать архитектором собственного успеха</li> </ul>

Номер темы	Содержание темы
Тема 5. Оценка полноты жизни и личного успеха	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Пять критериев оценки профессионального успеха</li> <li>• Пять критериев оценки личного успеха</li> <li>• Личная матрица сбалансированного развития: краткосрочное ощущение счастья и долгосрочное ощущение смысла</li> </ul>
Тема 6. Построение идентичности личного образа	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Интервью с кругом близких людей</li> <li>• Коучинг в парах</li> <li>• Упражнение по созданию нового образа себя</li> </ul>
Тема 7. Анализ «я» и подготовка плана личной трансформации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Пороки и добродетели человека. Области гармонии и дисбаланса</li> <li>• Оценка личных привычек и поведения: взгляд изнутри и извне</li> <li>• Постановка целей и разработка плана личного роста</li> </ul>

### 3. Организационно - педагогическое обеспечение

#### 3.1. Кадровое обеспечение

Таблица 7

#### Сведения о профессорско-преподавательском составе

Ф.И.О. преподавателя	Наименование образовательной организации, которую окончил, направление (специальность) и квалификации по диплому	Основное/дополнительное место работы, должность, ученая степень, ученое (почетное) звание, дополнительная квалификация <sup>1</sup>	Стаж работы в области профессиональной деятельности или дополнительные квалификации	Стаж научно-педагогической работы		Наименование читаемой дисциплины, стажировки (при наличии) по данной программе
				Всего	В том числе по читаемой дисциплине (модулю)	
Чумак С.А.	Harvard Business School, Executive Development Programs, бакалавр MBA, Sellinger School of Business and Management	Основное место работы – штатный, Кафедра международного менеджмента ИОН, РАН-ХиГС, Strategy Partners Group.	28 лет	10 лет		Стратегическая трансформация; Антикризисная трансформация

<sup>1</sup> Основное место работы – штатный, внутренний совместитель;  
Дополнительное место работы – внешний совместитель, почасовая оплата труда

Собе-Панек Д.	Московский Государственный Институт Международных Отношений, «Международные отношения»	Дополнительное место работы – внешний совместитель, ОАНО "МВШСЭН", Strategy Partners Group	15 лет	5 лет		Цифровая трансформация
Починок М.	Университет Thunderbird, Стратегические управление персоналом, PhD, INSEAD, MBA	Основное место работы – штатный, ОАНО "МВШСЭН"	9 лет	1 год		Личная трансформация
Демидов С.А.	Высшая школа экономики, факультет социальных наук, «Бизнес-психология», Московский Государственный Лингвистический Университет	Основное место работы – штатный, Директор Центра развития лидерских и управленческих компетенций РАНХиГС	25 лет	12 лет		Организационная трансформация

### 3.2. Материально-техническое обеспечение реализации программы

Для проведения контактной работы со слушателями необходимо оборудование:

- экран;
- видеопроектор;
- презентер (указка-переключатель слайдов);
- портативный компьютер (ноутбук) для преподавателя с необходимым программным обеспечением: MS Office, лицензионное программное обеспечение, доступ в интернет;
- маркерная доска или флипчарт;
- маркеры;
- Элементы ДОТ – Zoom, СДО, Microsoft Teams, Skype

### 3.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

#### Нормативные правовые документы

1. Закон РФ от 07.02.1992 N 2300-1 (ред. от 24.04.2020) «О защите прав потребителей»
2. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ)

#### Основная литература

1. Алан, Лафли Игра на победу : как стратегия работает на самом деле / Лафли Алан, Мартин Роджер ; перевод Н. Яцюк ; под редакцией И. Лазукова. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 302 с. — ISBN 978-5-91657-843-0. — Текст : электронный



- // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/39205.html>
2. Вайл, Питер Цифровая трансформация бизнеса: Изменение бизнес-модели для организации нового поколения / Питер Вайл, Стефани Ворнер ; перевод И. Окунькова. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 264 с. — ISBN 978-5-9614-2184-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/82656.html>
  3. Карстен, Линц Радикальное изменение бизнес-модели: адаптация и выживание в конкурентной среде / Линц Карстен, Мюллер-Стивенс Гюнтер, Циммерман Александр ; перевод И. Окунькова ; под редакцией И. Тулиной. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 312 с. — ISBN 978-5-9614-2140-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/86897.html>
  4. Эндрю, Уайлман Сокращение затрат / Уайлман Эндрю ; перевод И. Евстигнеева ; под редакцией В. Ионова. — 2-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 198 с. — ISBN 978-5-9614-5157-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/86736.html>
  5. Марн, Майкл Ценовое преимущество: Сколько должен стоить ваш товар? / Майкл Марн, Эрик Рёгнер, Крейг Завада ; перевод Т. Гутникова. — 2-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 318 с. — ISBN 978-5-9614-5205-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/82392.html>
  6. Болмэн, Ли Рефрейминг организации: Компания как фабрика, семья, джунгли и храм / Ли Болмэн, Терренс Дил ; перевод В. Ионов. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 632 с. — ISBN 978-5-9614-1863-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/82453.html>

#### Дополнительная литература

1. Джеффри, Мур Преодоление пропасти: как вывести технологический продукт на массовый рынок / Мур Джеффри ; перевод К. Головинский. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 316 с. — ISBN 978-5-91657-537-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/39358.html>
2. Голдсмит, Маршалл Моjo: Как его получить, как его сохранить и как вернуть, если вы его потеряли / Маршалл Голдсмит, Марк Рейтер ; перевод К. Лукьяненко. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 248 с. — ISBN 978-5-9614-1725-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/82976.html>
3. Ицхак, Калдерон Стили менеджмента - эффективные и неэффективные / Адизес Калдерон Ицхак ; перевод Т. Гутман. — 3-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 200 с. — ISBN 978-5-9614-4401-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/82520.html>
4. Дэниел, Гоулман Эмоциональный интеллект : почему он может значить больше, чем IQ / Гоулман Дэниел ; перевод А. П. Исаева. — Москва : Манн, Иванов и Фер-

бер, 2013. — 536 с. — ISBN 978-5-91657-684-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/39473.html>

### Интернет- ресурсы

1. [www.hbr.org](http://www.hbr.org) – Harvard Business Review.
2. [www.un.org](http://www.un.org) – Организация объединенных наций.
3. [www.asi.ru](http://www.asi.ru) – Агентство стратегических инициатив.
- 4.

При подготовке к итоговой аттестации слушатели используют нормативные правовые документы, основную и дополнительную литературу, Интернет-ресурсы.

### 4. Оценка качества освоения программы

Итоговая аттестация проводится в форме зачета. Зачет предполагает оценку Итоговой аттестационной комиссией (далее — ИАК) подготовленных слушателями групповых презентаций. Презентации включают в себя дорожную карту проведения комплексной трансформации бизнеса в условиях неопределенности.

Презентации слушателей передает на заседание ИАК секретарь ИАК.

Итоговая аттестация контролирует корректность интерпретации слушателями пройденного материала, знание законодательства, применимости прикладных инструментов и методов работы.

### Критерии оценки итогового аттестационного контроля (зачет)

Таблица 8

Оценка	Требования к знаниям
<i>Зачтено</i>	Подготовленная дорожная карта проведения комплексной трансформации бизнеса в условиях неопределенности учитывает релевантные инструменты адаптации организации к внешним и внутренним вызовам. Описываемые процедуры предусматривают актуальные стратегии и методы трансформации организации.
<i>Незачтено</i>	Подготовленная дорожная карта проведения комплексной трансформации бизнеса в условиях неопределенности не учитывает релевантные инструменты адаптации организации к внешним и внутренним вызовам. Описываемые процедуры не предусматривают актуальные стратегии и методы трансформации организации.