

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ  
«КОРПОРАТИВНАЯ АКАДЕМИЯ ГОСКОРПОРАЦИИ РОСАТОМ»  
(АНО «КОРПОРАТИВНАЯ АКАДЕМИЯ РОСАТОМА»)

П Р И К А З

13.10.2023

№ 328/146-П

Москва

О внесении изменений в дополнительные образовательные программы по направлению «Развитие управленческого кадрового резерва»

Для осуществления образовательной деятельности АНО «Корпоративная Академия Росатома» (далее – Академия), руководствуясь пунктом 5 статьи 12 Федерального закона №273-ФЗ от 29.12.2012 года «Об образовании в Российской Федерации»

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Утвердить дополнительные образовательные программы - дополнительные профессиональные программы повышения квалификации по направлению «Развитие управленческого кадрового резерва»:

Достояние Росатома (продолжительностью 80 часов);

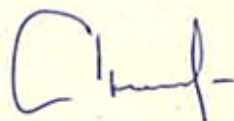
Достояние Росатома. Базовый уровень (продолжительностью 80 часов);

Энергия лидерства (продолжительностью 64 часа).

2. Признать утратившими силу положения пункта 1 приказа Академии от 15.06.2023 г. № 328/70-П.

3. Ответственность за актуализацию программ при необходимости внесения изменений возложить на директора Центра развития руководителей АНО «Корпоративная Академия Росатома».

Исполнительный  
директор



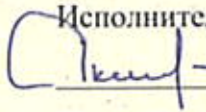
Н.Н. Акимов

Шевченко Галина Александровна  
+ 7 (499) 922-42-47, доб.2536



Автономная некоммерческая организация  
«Корпоративная Академия Госкорпорации «Росатом»  
(АНО "Корпоративная Академия Росатома").

«УТВЕРЖДАЮ»

Исполнительный директор  
 Н.Н. Акимов  
« 13 » 10 20\_23\_\_ г.

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации  
управленческого кадрового резерва  
«Достояние Росатома»



## 1. Общая характеристика программы

**1.1. Цель программы:** подготовить участников отраслевой программы развития управленческого кадрового резерва «Достояние Росатома» к реализации изменений для достижения стратегических целей Росатома.

### Задачи программы:

- освоить концепции стратегического мышления, инноваций, принятия решений и планирования;
- научиться эффективно управлять реализацией стратегии в условиях неопределённости и постоянных изменений;
- научиться успешно коммуницировать стратегию и реализовывать ее на местах;
- познакомиться с разнообразием подходов к реализации роли руководителя / лидера в организациях;
- осознать возможные ограничения сегодняшнего состояния и новые возможности для будущего развития своего управленческого / лидерского потенциала;
- оценить потенциал и ограничения различных подходов к осуществлению изменений и организационному дизайну;
- расширить палитру инструментов для управления сотрудниками;
- овладеть инструментами эффективного горизонтального и кросс функционального взаимодействия;
- управлять собственными и организационными изменениями;
- развить профессиональную компетентность в области промышленного / b2b маркетинга;
- ознакомиться с концепциями современного маркетинга;
- научиться применять методы промышленного маркетинга: выбор целевых рынков и сегментов, построение модели рынка, бизнес-модели компании, исследование потребностей, разработка продукта, позиционирование, разработка стратегии предпродаж и продаж, разработка стратегии коммуникаций;
- освоить построение финансовой модели инвестиционного проекта;
- научиться оценке привлекательности инвестиций и анализу альтернативы, оценке рисков и затрат;
- освоить анализ доходности операционной, инвестиционной и финансовой деятельности;
- освоить финансовую стратегию: базу и методы её построения;
- осознать связь финансовой отчётности с уровнями управления;
- познакомиться с деревом рентабельности, PRG графиком, моделью устойчивого роста.

**1.2. Категория слушателей:** участники отраслевой программы развития управленческого кадрового резерва «Достояние Росатома»

**1.3. Требования к уровню подготовки поступающего на обучение:** к освоению дополнительной профессиональной программы допускаются лица, имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование, прошедшие процедуру отбора в управленческий кадровый резерв.

**1.4. Трудоемкость программы:** 80 часов

**1.5. Форма обучения:** очная / дистанционная

**1.6. Условия и особенности реализации программы:** нет

**1.7. Связь ДПП с профессиональными стандартами:** нет

**1.8. Документ о квалификации:** удостоверение о повышении квалификации установленного образца АНО «Корпоративная Академия Росатома»

## 2. ФОРМИРУЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ И ВХОДНЫЕ УСЛОВИЯ

дисциплины, предварительные условия



**Обучающийся, приступивший к освоению образовательной программы, должен:**

**Знать:**

- основы стратегии;
- основы социологии, политологии, антропологии и психологии;
- основные подходы и концепции маркетинга;
- общие понятия финансовой стратегии.

**Уметь:**

- управлять процессами, взаимодействовать с разными заинтересованными сторонами, решать конфликты;
- искать информацию в открытых источниках и анализировать ее;
- пользоваться основными формулами расчетов и финансовых операций.

**Владеть:**

- системным мышлением, навыками планирования, оценки эффективности и принятия решений;
- первичными навыками переговоров и коммуникации с командой;
- навыками анализа информации в рамках своей деятельности.

**Знания, умения и навыки, приобретаемые в результате освоения программы:**

**Знать:**

- понятие бизнес-стратегии и возможности ее использования для осуществления трансформационных изменений;
- разнообразие подходов к реализации роли руководителя и лидера в компании;
- процессы и этапы внедрения изменений в компании;
- технологию разработки маркетинговой стратегии;
- методы принятия управленческих решений;
- типологию и способы управления финансовыми рисками.

**Уметь:**

- коммуницировать стратегию и реализовывать ее на местах;
- оценивать потенциал и ограничения различных вариантов организационного дизайна;
- управлять собственными и организационными изменениями;
- разрабатывать решения модель рынка и бизнес-модель компании;
- исследовать потребности клиентов, формировать требования к продукту и управлять разработкой продукта;
- применять инструменты принятия финансовых решений как руководителей компаний;
- анализировать и контролировать результаты финансовой стратегии.

**Владеть:**

- навыками стратегического мышления, стратегических инноваций и стратегического планирования для осуществления коренных преобразований в бизнесе;
- палитрами инструментов для управления сотрудниками;
- инструментами эффективного горизонтального и кросс функционального взаимодействия;
- профессиональными знаниями для анализа и синтеза маркетинговых решений;
- навыками поиска, критического анализа, обобщения и систематизации рыночных данных;
- пониманием взаимосвязи управленческих решений и устойчивого роста компании;
- навыками выявления узких мест собственного бизнеса и бизнеса конкурентов.



### 3. Содержание программы

#### 3.1. Учебный план дополнительной профессиональной программы повышения квалификации управленческого кадрового резерва «Достояние Росатома»

№ п/п	Наименование раздела	Трудоемкость, час	Контактная работа, час		Самостоятельная работа, час	Формы контроля
			лекции	семинары		
<b>1.</b>	<b>Стратегия</b>	<b>15,5</b>	<b>7,5</b>	<b>8</b>		
1.1	Стратегическое мышление	4	2	2	-	-
1.2	Стратегические инновации	4	2	2	-	-
1.3	Принятие стратегических решений	4	2	2	-	-
1.4	Стратегическое планирование	3,5	1,5	2	-	-
<b>2</b>	<b>Организационное поведение и лидерство</b>	<b>15,5</b>	<b>7,5</b>	<b>8</b>		
2.1	Управление, лидерство и цифровая трансформация	4	2	2	-	-
2.2	Иррациональные аспекты организационного поведения. Технические и адаптивные изменения	4	2	2	-	-
2.3	Стили лидерства и их применение	4	2	2	-	-
2.4	Развитие последователей и развитие себя	3,5	1,5	2	-	-
<b>3.</b>	<b>Взаимодействие в эпоху перемен</b>	<b>15,5</b>	<b>8</b>	<b>7,5</b>		
3.1	Командное взаимодействие	4	2	2	-	-
3.2	Горизонтальное взаимодействие	4	2	2	-	-
3.3	Личная трансформация	3	2	1	-	-
3.4	Организационная трансформация	4,5	2	2,5	-	-
<b>4.</b>	<b>Промежуточный контроль</b>	<b>0,5</b>			<b>0,5</b>	<b>Тест</b>
<b>5.</b>	<b>Маркетинг</b>	<b>15,5</b>	<b>8</b>	<b>7,5</b>		
5.1	Маркетинговая стратегия	4	2	2	-	-



5.2	Рынок и сегментация. Бизнес-модель компании	4	2	2	-	-
5.3	Анализ потребностей и разработка продукта	4	2	2	-	-
5.4	Позиционирование и стратегия продаж	3,5	2	1,5	-	-
6.	<b>Финансы</b>	<b>15,5</b>	<b>7,5</b>	<b>8</b>		
6.1	Финансовая стратегия	8	4	4	-	-
6.2	Формирование финансовой модели, планирование инвестиций и оценка привлекательности инвестиционных проектов	7,5	3,5	4	-	-
7.	<b>Итоговая аттестация</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>Тест</b>
	<b>Итого</b>	<b>80</b>	<b>38,5</b>	<b>39</b>	<b>2,5</b>	

### 3.2. Календарный учебный график

Трудоемкость программы: 80 часов.

Срок обучения: 2 года.

Дата начала обучения по программе: не ранее 01 марта.

Дата окончания обучения по программе: не позднее 01 декабря.

№ п/п	Наименование разделов и дисциплин	Всего часов	1 год			2 год		
			1 неделя	2 неделя	3 неделя	1 неделя	2 неделя	3 неделя
1	Модуль 1. «Стратегия»	15,5	X					
2	Модуль 2. «Организационное поведение и лидерство»	15,5		X				
3	Модуль 3. «Взаимодействие в эпоху перемен»	15,5			X			
4	Промежуточный контроль	0,5			X			
5	Модуль 4. «Маркетинг»	15,5				X		
6	Модуль 5. «Финансы»	15,5					X	
7	Итоговая аттестация	2						X
	<b>Итого</b>	<b>80</b>						



4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий

	Всего, часы	В том числе						Самостоятельная работа обучающегося, часы, из них	Всего
		Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы, из них:				Выполнение домашних заданий	Подготовка рефератов и т.п.		
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа, решение бизнес-кейсов, деловые игры	Учебные занятия, направленные на проведение текущего контроля успеваемости (коллоквиумы, практические занятия и др.)	Всего				
<p><b>1. Стратегия</b></p> <p>Наименование и краткое содержание разделов и тем дисциплины, форма промежуточной аттестации по дисциплине</p>									
<p>1.1. Стратегическое мышление:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Бизнес-стратегия и стратегическое мышление;</li> <li>- Стратегический анализ среды и отрасли;</li> <li>- Кейс компании Duke Energy;</li> <li>- Стратегии ориентации на рынке с целью достижения конкурентного преимущества;</li> </ul> <p>Бизнес-кейс №1: «Можно ли вернуть доверие интернет-покупателей?».</p>	4	2	2	-	4	-	-	-	
<p>1.2. Стратегические инновации:</p> <p>Передовые стратегии, прорывные инновации, новые технологии и инновации бизнес-моделей;</p> <p>Инновационные вызовы в больших компаниях со сложившейся структурой;</p> <p>Кейс компании TetraPac;</p> <p>Новые рынки и стратегия голубого океана;</p> <p>Бизнес-кейс №2: «Путь выживания».</p> <p>Понятие стратегических решений:</p>	4	2	2	-	4	-	-	-	



<ul style="list-style-type: none"> <li>- Аналитическое и интуитивное принятие решений;</li> <li>- Командное и организационное принятие решений;</li> <li>- Кейс компании US Airways;</li> <li>- Принятие эффективных решений в турбулентных и кризисных ситуациях, сценарное планирование;</li> </ul> <p>Бизнес-кейс №3: «Нужно ли сворачивать проект в условиях неопределенного будущего?».</p>	3,5	1,5	2	-	-	-	-	-	-
<p>1.4. Стратегическое планирование:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Процесс стратегического планирования и построения стратегического плана;</li> <li>- Корпоративные стратегии и стратегии подразделений;</li> <li>- Кейс компании Babcock International;</li> <li>- Исполнение стратегии и оценка эффективности;</li> </ul> <p>Бизнес-кейс №4: «Вести осторожную игру дома или рискнуть за рубежом?».</p>	3,5	1,5	2	-	-	-	-	-	-
<p>2. Организационное поведение и лидерство</p>									
<p>2.1. Управление, лидерство и цифровая трансформация: Почему люди идут за Вами: Управление и лидерство; Понимание последователей; Микро-кейсы в классе. Собственности управления и лидерства в условиях цифровой трансформации. Человеческая сторона цифровой трансформации. Кейс: «Гисберт Рюль: Лидерство и цифровая трансформация в Klöckner&amp;Co».</p>	4	2	2	-	-	-	-	4	-





<p>2.2. Иррациональные аспекты организационного поведения:</p> <p>Что должны знать виртуозы управления:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Сопротивление и нерешительность;</li> <li>- Работа с жалующимися и стонущими;</li> <li>- Сопротивление и нерешительность;</li> <li>- Кейс «Вы действительно считаете, что мы так глупы? Письмо СЕО компании Дойче Телеком» (часть А)».</li> </ul> <p>Технические и адаптивные изменения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Кейс «Вы действительно считаете, что мы так глупы? Письмо СЕО компании Дойче Телеком» (часть Б)»;</li> <li>- Разница между техническими и адаптивными изменениями;</li> <li>- Риски для руководителей;</li> <li>- Коммуникационный инструмент для адаптивных изменений.</li> </ul>	4	2	2	2	-	-	-	4	-	-	-
<p>2.3. Стили лидерства и их применение:</p> <p>Стили лидерства:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Самоанализ стилей лидерства;</li> <li>- Самоанализ требований рабочей ситуации;</li> <li>- Основные легитимные стили лидерства.</li> </ul> <p>Применение стилей лидерства:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Расширение палитры стилей лидерства;</li> <li>- Кейс «Стили лидерства».</li> </ul>	4	2	2	2	-	-	-	4	-	-	-
<p>2.4. Развитие последователей и развитие себя:</p> <p>Развитие последователей:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- «Темная триада личности»;</li> <li>- Красные флаги в поведении последователей;</li> </ul>	3,5	1,5	2	2	-	-	-	3,5	-	-	-



<ul style="list-style-type: none"> <li>- Враждебное поведение руководителей.</li> <li>Развитие себя:</li> <li>- Умные карьерные инвестиции;</li> <li>- Возможности развития в постоянно меняющемся мире.</li> </ul>										
<p><b>3. Взаимодействие в эпоху перемен</b></p>										
<p><b>3.1. Командное взаимодействие:</b>  Взаимодействие в рабочей среде в современных условиях:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Взаимодействие – что и зачем?;</li> <li>- Вертикальное взаимодействие;</li> <li>- Принципы эффективного взаимодействия;</li> <li>- Практикум эффективного взаимодействия;</li> </ul> <p>Роли в команде:  Ограничения командной формы взаимодействия;  Горизонтальное и диагональное взаимодействие;  Барьеры горизонтального взаимодействия;  Концепция Тиминга</p>	4	2	2	-	-	4	-	-	-	-
<p><b>3.2. Горизонтальное взаимодействие:</b>  Модель эффективного сотрудничества и понятия: супер-цели, установки, компетенции, платформа; Диагностика уровня развития установок и навыков; Цифровые платформы; Модели горизонтальных (командных КПЭ) показателей эффективности; Целевая игра «Тиминг в действии»</p>	4	2	2	-	-	4	-	-	-	-
<p><b>3.3. Личностная трансформация:</b>  Почему взрослым успешным людям надо меняться?; Барьеры личной трансформации; Содержание личной трансформации – ментальные; Модели, установки, практики;</p>	3	2	1	-	-	3	-	-	-	-



<p>Алгоритмы создания новых убеждений и поведенческих практик; Стратегии и практики личной трансформации; Поиск внутренних ресурсов для совершенства трансформации; План личной трансформации</p>		2	2,5	-	4,5	-	-	-	-
<p><b>3.4. Организационная трансформация:</b> Барьеры организационной трансформации Симуляция Change Pro; Управление организационной трансформацией: - Диагностика организационной готовности и выбор стратегии организационных изменений; - Методы и инструменты управления организационными изменениями; - Пресодоление сопротивления к изменениям; - Роль лидера в организационных изменениях</p>	4,5	2	2,5	-	4,5	-	-	-	-
<p><b>4. Промежуточный контроль. Тестирование</b></p>	0,5	-	-	0,5	-	-	-	-	-
<p><b>5. Маркетинг</b></p>									
<p><b>5.1. Маркетинговая стратегия:</b> Современные вызовы и стратегические инициативы Ресурса; Философия и функция маркетинга; Определение маркетинга, формула эффективного маркетинга; Маркетинг-микс: концепция 4Р, концепция 6Р; Клиентоориентированность: маркетинговый подход к ведению бизнеса; Бизнес-процессы: функции маркетинга в сквозных бизнес-процессах Технология разработки маркетинговой стратегии; Структура проекта;</p>	4	2	2	-	4	-	-	-	-



<p>– Методика создания шаблонов, как инструмента анализа</p> <p>5.2. Рынок и сегментация. Бизнес-модель компании Рынок и сегментация:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Определение и классификация рынков;</li> <li>– Три уровня конкуренции;</li> <li>– Методика сегментации рынков: многоуровневая сегментация;</li> <li>– Методика выбора целевого сегмента: матрица стратегического анализа рынка/сегмента;</li> <li>– Формирование продуктового портфеля</li> </ul> <p>Модель рынка и бизнес-модель компании:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Методика определения модели рынка: типы участников рынка, характер взаимоотношений и взаимодействия между участниками рынка;</li> <li>– Партнерства на промышленных рынках;</li> <li>– Competition + Cooperation = Cooperation;</li> <li>– Алгоритм формирования модели рынка</li> </ul>	4	2	2	-	4	-	-
<p>5.3. Анализ потребностей и разработка продукта</p> <p>Анализ потребностей:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Инновация: создание ценности для потребителя;</li> <li>– Кривая потребительской ценности;</li> <li>– Сравнительный продуктовый анализ</li> </ul> <p>Разработка:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Принципы организации процесса разработки новых продуктов на предприятии;</li> <li>– Клиентоориентированная модель разработки продукта;</li> <li>– Услуги и сервис</li> </ul> <p>Создание инноваций:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Потребности;</li> <li>– Методика создания инноваций</li> </ul>	4	2	2	-	4	-	-



<p>5.4. Позиционирование и стратегия продаж</p> <p>Позиционирование. Модель представления продукта:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Концепция донесения ценностей;</li> <li>- Стержневые идентичности (ценности) продукта;</li> <li>- Позиционирование;</li> <li>- Методика представления продукта</li> </ul> <p>Ролевая модель потребления:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Особенности потребления на b2c и b2b рынках;</li> <li>- Концепция ролевой модели потребления;</li> <li>- Методика формирование модели потребления;</li> <li>- Два уровня ролевой модели потребления</li> </ul> <p>Стратегия предпродаж и продаж;</p> <p>Закупочный центр:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Особенности закупочного центра на 2b2 рынке;</li> <li>- Ролевая модель закупочного центра;</li> <li>- Схема влияния: точки контакта;</li> <li>- Продажи и предпродажи (Sale and Presale)</li> </ul> <p>Эффективные коммуникации на промышленных рынках:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ключевые компоненты коммуникаций: каналы, инструменты, контент;</li> <li>- Три уровня коммуникаций: имидж и знание, побуждение к покупке, формирование лояльности;</li> <li>- Пошаговая методика создания программы коммуникаций</li> </ul>	3,5	1,5	2	-	-	3,5	-	-	-
<p>6. Финансы</p>									
<p>5.1 Финансовая стратегия: базы и методы ее построения. Структура финансового менеджмента. Финансирование – опции – инвестирование: связь отчетности с уровнями управления:</p>	8	4	4	-	-	8	-	-	-



- Анализ открытой отчётности, как информационного ресурса для оценки рисков и построения финансовой стратегии;
  - Рассмотрение баланса в качестве информации об источниках поступления и использования капитала, стоимости денег, финансовых рисков;
  - Взаимосвязь баланса и отчёта о прибыли и убытках (ОПУ);
  - Принципы составления баланса и ОПУ, структура ОПУ;
  - Взаимосвязь прибыли и денежных потоков компании, разбор возможных сценариев соотношения доходности и ликвидности
  - Оптимизация схемы движения денежных потоков
  - Практическое задание: Совет Директоров #1. Баланс и ОПУ: Анализ изменений структуры баланса и ОПУ (%) с точки зрения изменения доходности и рисков.
- Структура затрат и операционные риски:
- Управление издержками, как управление операционными рисками компании;
  - Себестоимость;
  - Расчет точки безубыточности;
  - Практическое задание: Совет Директоров #2. Операционные риски. Структура затрат. Расчет точки безубыточности, запаса финансовой прочности и операционного рычага.



<p>- Анализ доходности операционной, инвестиционной и финансовой деятельности компании:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Норма прибыли, рентабельность активов, рентабельность собственного капитала;</li> <li>• Формула Дюпона и дерево рентабельности; ROA (рентабельность активов);</li> <li>• Бизнес-профиль компании. *Деловая активность. *Оборачиваемость;</li> <li>• Практическое задание: Совет Директоров #3. Доходность, формула Дюпона. Расчет коэффициентов нормы прибыли, оборачиваемости активов и рентабельности активов и собственного капитала.</li> </ul> <p>- Структура капитала, краткий обзор:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Факторы, определяющие структуру капитала;</li> <li>• Финансовые риски.</li> </ul> <p>- Показатели устойчивого роста и взаимосвязь с управленческими решениями. Типы управленческих решений и области принятия решений.</p>		7,5	3,5	4					
<p>Построение финансовой стратегии.</p> <p>5.2. Формирование финансовой модели, планирование инвестиций и оценка привлекательности инвестиционных проектов:</p> <p>Построение финансовой модели и планирование инвестиций:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Вызовы, решения и бенчмарки;</li> <li>• Показатели внутренней и внешней бизнес-среды;</li> <li>• Подготовка релевантной информации;</li> </ul>		7,5	3,5	4		7,5			



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Концепция временной стоимости денег. Будущая ценность сегодняшних вложений. Эффективная годовая ставка. Дисконтирование. Текущая ценность будущих поступлений;</li> <li>• Финансово-экономическое обоснование управленческих решений: инструментов.</li> </ul> <p>– Принципы оценки инвестиционных проектов. Выбор инвестиционных проектов: модели принятия решений:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Инвестиционные решения на различных стадиях жизненного цикла;</li> <li>• Инвестиции на различных рынках;</li> <li>• Инвестиционные проекты в разрезе отраслей.</li> </ul> <p>– Управление движением денежных средств:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Свободный денежный поток: конфигурация операций и инвестиций;</li> <li>• Основные драйверы движения денежных средств в инвестиционных проектах;</li> <li>• Источники роста FCF.</li> </ul> <p>Определение требуемой ставки доходности и управление стоимостью капитала в инвестиционных проектах. Оценка привлекательности инвестиционных проектов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Основные критерии эффективности инвестиционных проектов, главные факторы повышения привлекательности и ключевые показатели успеха;</li> </ul>	
--	--





<ul style="list-style-type: none"> <li>• Работа с вызовами, возможностями и рисками;</li> <li>• Интерактивная работа: Оценка типичного инвестиционного проекта.</li> <li>– Моделирование инвестиционных проектов: Постановка задания для работы в малых группах: «Реализация прикладной модели планирования инвестиций».</li> <li>– Интерактивная работа по формированию финансовой модели и оценке привлекательности инвестиционных проектов: от стратегического выбора до оптимизации ожидаемых результатов.</li> <li>– Анализ чувствительности и оценка сценариев.</li> </ul> <p>Оценка влияния инвестиционных проектов на стоимость бизнеса.</p>								
7. Итоговая аттестация. Тестирование	2	-	-	2	2	-	-	-



## 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОГО КОНТРОЛЯ И ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

5.1. Для отбора в дополнительную профессиональную программу управленческого кадрового резерва «Достояние Росатома» необходимо:

- прохождение входного отбора по критериям (наличие следующего карьерного шага со сроком готовности 1-3 года, текущая должность начального звена управления, стаж работы в атомной отрасли не менее 1 года, отсутствие дисциплинарных взысканий, ежегодная оценка А, В, С, выполнение КПЭ от 100% и выше, мотивация).
- прохождение интервью по компетенциям и мотивации (оцениваемые компетенции: ориентация на результат, готовность к изменениям, эффективная коммуникация)

5.2. Промежуточный контроль обучающихся по программе проводится в форме тестирования. Тестирование проводится в онлайн-формате, состоит из 12 вопросов по модулям 1-3, его общая длительность 0,5 часа. Тесты содержат вопросы по пройденному материалу с единичным и множественным выбором.

№ п/п	Раздел программы	Количество вопросов в тесте	Время, мин	Порог успешного выполнения (правильных ответов не меньше, чем)	Количество попыток
1.	Стратегия	4	30	80%	2
2	Организационное поведение и лидерство	4			
3.	Взаимодействие в эпоху перемен	4			

5.3. Итоговая аттестация обучающихся по программе проводится в форме тестирования. Тестирование проводится в онлайн-формате, состоит из 50 вопросов по всем разделам программы, его общая длительность 2,5 часа. Тесты содержат вопросы по пройденному материалу с единичным и множественным выбором.

№ п/п	Раздел программы	Количество вопросов в тесте	Время, мин	Порог успешного выполнения (правильных ответов не меньше, чем)	Количество попыток
1.	Стратегия	10	30	80%	2
2	Организационное поведение и лидерство	10	30	80%	2
3.	Взаимодействие в эпоху перемен	10	30	80%	2
4.	Маркетинг	10	30	80%	2
5.	Финансы	10	30	80%	2



#### 5.4. Типовые вопросы для тестирования.

##### Модуль «Стратегия»:

1. Какие стратегические цели ставит перед собой Росатом?
2. Какую цель ставит перед собой Росатом в части технологического развития?
3. Что такое дифференциация товара?
4. Что такое сценарное планирование?
5. Что дают ответы на вопросы: «В чем заключаются наши отличительные и устойчивые ключевые убеждения? Каковы наши основополагающие и неизменные принципы?»
6. Какой инструмент используется для макроанализа, определения рыночной стратегии компании и анализирует следующие факторы: политические, экономические, социокультурные, технологические?
7. Что исследует внешняя оценка при проведении SWOT-анализа?
8. В каком сегменте рынка наиболее целесообразно лидерство по стоимости?
9. Пожалуйста, укажите верную последовательность фаз цикла зрелости появляющихся технологий.
10. Что такое стратегия «Голубого океана»? Какие действия к ней относятся?

##### Модуль «Организационное поведение и лидерство»:

1. Концепция Херси-Бланшара называет зрелость последователей важнейшим фактором, определяющим выбор стиля лидерства. Как выглядит формула зрелости последователей?
2. Что характеризует опасного работника по матрице Джека Уэлча?
3. Что такое «позиционное лидерство»?
4. Что предполагает лидерство в условиях кризиса?
5. Что такое поведенческий подход к лидерству? Его основные характеристики?
6. Какие рекомендации направлены на развитие делигирующего стиля лидерства?
7. Как лидеры передают ценности?
8. Какие рекомендации направлены на развитие вовлекающего стиля лидерства?
9. Что такое модель «Двигателя лидерства» Н. Тичи?
10. Какие рекомендации направлены на развитие Директивного стиля лидерства?

##### Модуль «Взаимодействие в эпоху перемен»:

1. Что является характеристикой традиционной команды?
2. Что такое тиминг?
3. Что является установками тиминга?
4. Какие функции являются критическими для лидера в тиминге?
5. Что снижает мотивацию человека к изменениям?
6. Какой процент в организации составляют консерваторы (противники изменений)?
7. На каком этапе организационных изменений в компании Приказ Генерального директора является эффективным инструментом?
8. В процессе внедрения изменений для успеха кампании, к каким группам людей эффективнее всего будет применить косвенное воздействие?
9. Что такое «высокая вязкость» сообщения?
10. На каких этапах внедрения организационных изменений необходим «справедливый процесс»?

##### Модуль «Маркетинг»:

1. Для чего необходимо формировать карту влияния на промышленных рынках?
2. Какое определение наилучшим образом характеризует маркетинг партнерских отношений?
3. Какое определение наилучшим образом подходит к термину «рынок»?
4. Что характеризует функциональную конкуренцию?
5. Какое определение наилучшим образом подходит к термину «дифференцированный маркетинг»?
6. Какое определение наилучшим образом подходит к термину «маркетинг»?
7. Как маркетинг работает с формированием потребности?



8. Для чего следует применять сравнительный продуктовый анализ?
9. Какие этапы характерны для подрывных инноваций?
10. Кто может участвовать в маркетинговой деятельности предприятия?

#### Модуль «Финансы»:

1. Какой показатель отражает операционную доходность?
2. Какой финансовый отчет / часть финансового отчета отражает инвестирование?
3. Что показывает операционный рычаг?
4. Какой из показателей отражает, сколько % прибыли компания зарабатывает на активах?
5. Какие финансовые коэффициенты показывают способность предприятия выстраивать эффективные отношения с покупателями (клиентами)?
6. Какие статьи затрат нужно включать в CAPEX?
7. Какие операции влияют на движение денежных средств по инвестиционной деятельности?
8. Что включает в себя эффективное управление активами?
9. Какие критерии могут явно сигнализировать о привлекательности инвестиционного проекта?
10. Что такое работающий (оборотный) капитал (WC)?

#### 6. Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)

##### Владеть:

- навыками стратегического мышления, стратегических инноваций и стратегического планирования для осуществления коренных преобразований в бизнесе;
- палитрами инструментов для управления сотрудниками;
- инструментами эффективного горизонтального и кросс функционального взаимодействия;
- профессиональными знаниями для анализа и синтеза маркетинговых решений;
- навыками поиска, критического анализа, обобщения и систематизации рыночных данных;
- пониманием взаимосвязи управленческих решений и устойчивого роста компании;
- навыками выявления узких мест собственного бизнеса и бизнеса конкурентов

##### Уметь:

- коммуницировать стратегию и реализовывать ее на местах;
- оценивать потенциал и ограничения различных вариантов организационного дизайна;
- управлять собственными и организационными изменениями;
- разрабатывать решения модель рынка и бизнес-модель компании;
- исследовать потребности клиентов, формировать требования к продукту и управлять разработкой продукта;
- применять инструменты принятия финансовых решений как руководителей компаний;
- анализировать и контролировать результаты финансовой стратегии

##### Знать:

- понятие бизнес-стратегии и возможности ее использования для осуществления трансформационных изменений;
- разнообразие подходов к реализации роли руководителя и лидера в компании;
- процессы и этапы внедрения изменений в компании;
- технологию разработки маркетинговой стратегии;
- методы принятия управленческих решений;
- типологию и способы управления финансовыми рисками



Критерии оценивания результатов обучения

	1	2	3	4	5
<p>Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)</p> <p><b>Владеть:</b> навыками стратегического мышления, стратегических инноваций и стратегического планирования для осуществления корпоративных преобразований в бизнесе.</p>	Отсутствие навыков	Фрагментарное владение навыками стратегического мышления, стратегических инноваций и стратегического планирования для осуществления корпоративных преобразований в бизнесе	В целом успешное, но не полноценное владение навыками стратегического мышления, стратегических инноваций и стратегического планирования для осуществления корпоративных преобразований в бизнесе	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы владения навыками стратегического мышления, стратегических инноваций и стратегического планирования для осуществления корпоративных преобразований в бизнесе	Успешное владение навыками стратегического мышления, стратегических инноваций и стратегического планирования для осуществления корпоративных преобразований в бизнесе
<p><b>Владеть:</b> палитрами инструментов для управления сотрудниками.</p>	Отсутствие навыков	Фрагментарное владение палитрами инструментов для управления сотрудниками	В целом успешное, но не полноценное владение палитрами инструментов для управления сотрудниками	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы владения палитрами инструментов для управления сотрудниками	Успешное владение палитрами инструментов для управления сотрудниками
<p><b>Владеть:</b> инструментами эффективного горизонтального и кросс-функционального взаимодействия</p>	Отсутствие навыков	Фрагментарное владение инструментами эффективного горизонтального и кросс-функционального взаимодействия	В целом успешное, но не полноценное владение инструментами эффективного горизонтального и кросс-функционального взаимодействия	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы владения инструментами эффективного горизонтального и кросс-функционального взаимодействия	Успешное владение инструментами эффективного горизонтального и кросс-функционального взаимодействия
<p><b>Владеть:</b> профессиональными знаниями для анализа и синтеза</p>	Отсутствие навыков	Фрагментарное владение профессиональными знаниями для анализа и синтеза маркетинговых решений	В целом успешное, но не полноценное владение профессиональными знаниями для анализа и синтеза маркетинговых решений	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы владения профессиональными знаниями для анализа и синтеза маркетинговых решений	Успешное владение профессиональными знаниями для анализа и синтеза маркетинговых решений



маркетинговых решений	Отсутствие навыков	Фрагментарное владение навыками поиска, критического анализа, обобщения и систематизации рыночных данных	анализа и синтеза маркетинговых решений	В целом успешное, но неполноценное владение навыками поиска, критического анализа, обобщения и систематизации рыночных данных	синтеза маркетинговых решений	Успешное владение навыками поиска, критического анализа, обобщения и систематизации рыночных данных
<b>Владеть:</b> навыками поиска, критического анализа, обобщения и систематизации рыночных данных	Отсутствие навыков	Фрагментарное понимание взаимосвязи управленческих решений и устойчивого роста компании.	В целом успешное, но неполноценное понимание взаимосвязи управленческих решений и устойчивого роста компании	В целом успешное, но неполноценное понимание взаимосвязи управленческих решений и устойчивого роста компании	В целом успешное, но неполноценное понимание взаимосвязи управленческих решений и устойчивого роста компании	Успешное понимание взаимосвязи управленческих решений и устойчивого роста компании
<b>Владеть:</b> навыками выявления узких мест собственного бизнеса и конкурентов.	Отсутствие навыков	Фрагментарное применение навыков выявления узких мест собственного бизнеса и конкурентов	В целом успешное, но систематическое применение навыков выявления узких мест собственного бизнеса и конкурентов	В целом успешное, но систематическое применение навыков выявления узких мест собственного бизнеса и конкурентов	В целом успешное, но систематическое применение навыков выявления узких мест собственного бизнеса и конкурентов	Успешное и систематическое применение навыков выявления узких мест собственного бизнеса и конкурентов
<b>Уметь:</b> коммуницировать стратегию и реализовать ее на местах.	Отсутствие навыков	Фрагментарное умение коммуницировать стратегию и реализовывать ее на местах	В целом успешное, но систематическое умение коммуницировать стратегию и реализовывать ее на местах	В целом успешное, но систематическое умение коммуницировать стратегию и реализовывать ее на местах	В целом успешное, но систематическое умение коммуницировать стратегию и реализовывать ее на местах	Успешное и систематическое умение коммуницировать стратегию и реализовывать ее на местах
<b>Уметь:</b> оценивать потенциал и ограничения различных вариантов организационного дизайна	Отсутствие навыков	Фрагментарное умение оценивать потенциал и ограничения различных вариантов организационного дизайна	В целом успешное, но систематическое умение оценивать потенциал и ограничения различных вариантов организационного дизайна	В целом успешное, но систематическое умение оценивать потенциал и ограничения различных вариантов организационного дизайна	В целом успешное, но систематическое умение оценивать потенциал и ограничения различных вариантов организационного дизайна	Успешное и систематическое умение оценивать потенциал и ограничения различных вариантов организационного дизайна



	Отсутствие навыков	Фрагментарное умение управлять собственными и организационными изменениями	организационного дизайна	В целом успешное, но содержание отдельные пробелы умение управлять собственными и организационными изменениями	Успешное и систематическое умение управлять собственными и организационными изменениями
<b>Уметь:</b> управлять собственными и организационными изменениями	Отсутствие навыков	Фрагментарное умение разрабатывать решения модель рынка и бизнес-модель компании	В целом успешное, но систематическое умение разрабатывать решения модель рынка и бизнес-модель компании	В целом успешное, но содержание отдельные пробелы умение разрабатывать решения модель рынка и бизнес-модель компании	Успешное и систематическое умение разрабатывать решения модель рынка и бизнес-модель компании
<b>Уметь:</b> исследовать потребности клиентов, формировать требования к продукту и управлять разработкой продукта	Отсутствие навыков	Фрагментарное умение исследовать потребности клиентов, формировать требования к продукту и управлять разработкой продукта	В целом успешное, но систематическое умение исследовать потребности клиентов, формировать требования к продукту и управлять разработкой продукта	В целом успешное, но содержание отдельные пробелы умение исследовать потребности клиентов, формировать требования к продукту и управлять разработкой продукта	Успешное и систематическое умение исследовать потребности клиентов, формировать требования к продукту и управлять разработкой продукта
<b>Уметь:</b> применять инструменты принятия финансовых решений как руководителей компаний.	Отсутствие навыков	Фрагментарное проявление умения применять инструменты принятия финансовых решений как руководителей компаний	В целом успешное, но систематическое проявление умения применять инструменты принятия финансовых решений как руководителей компаний	В целом успешное, но содержание отдельные пробелы проявление умения применять инструменты принятия финансовых решений как руководителей компаний	Успешное и систематическое проявление умения применять инструменты принятия финансовых решений как руководителей компаний
<b>Уметь:</b> анализировать и контролировать результаты финансовой стратегии.	Отсутствие навыков	Фрагментарное проявление умения анализировать и контролировать результаты финансовой стратегии	В целом успешное, но систематическое проявление умения анализировать и контролировать результаты финансовой стратегии	В целом успешное, но содержание отдельные пробелы проявление умения анализировать и контролировать результаты финансовой стратегии	Успешное и систематическое проявление умения анализировать и контролировать результаты финансовой стратегии



	Отсутствие знаний	Фрагментарное знание понятия бизнес-стратегии и возможности ее использования для осуществления трансформационных изменений.	тролировать результаты финансовой стратегии	и контролировать результаты финансовой стратегии	контролировать результаты финансовой стратегии
<b>Знать:</b> понятие бизнес-стратегии и возможности ее использования для осуществления трансформационных изменений.	Отсутствие знаний	Фрагментарное знание использования трансформационных изменений	В целом успешное, но не систематическое знание понятия бизнес-стратегии и возможности ее использования для осуществления трансформационных изменений	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы знание понятия бизнес-стратегии и возможности ее использования для осуществления трансформационных изменений	Успешное и систематическое знание понятия бизнес-стратегии и возможности ее использования для осуществления трансформационных изменений
<b>Знать:</b> разнообразие подходов к реализации роли руководителя и лидера в компании.	Отсутствие знаний	Фрагментарное знание разнообразия подходов к реализации роли руководителя и лидера в компании	В целом успешное, но не систематическое знание разнообразия подходов к реализации роли руководителя и лидера в компании	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы знание разнообразия подходов к реализации роли руководителя и лидера в компании	Успешное и систематическое знание разнообразия подходов к реализации роли руководителя и лидера в компании
<b>Знать:</b> процессы и этапы внедрения изменений в компании	Отсутствие знаний	Фрагментарное знание процессов и этапов внедрения изменений в компании	В целом успешное, но не систематическое знание процессов и этапов внедрения изменений в компании	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы знание процессов и этапов внедрения изменений в компании	Успешное и систематическое знание процессов и этапов внедрения изменений в компании
<b>Знать:</b> технологию разработки маркетинговой стратегии	Отсутствие знаний	Фрагментарное знание технологии разработки маркетинговой стратегии	В целом успешное, но не систематическое знание технологии разработки маркетинговой стратегии	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы знание технологии разработки маркетинговой стратегии	Успешное и систематическое знание технологии разработки маркетинговой стратегии
<b>Знать:</b> методы управленческих решений.	Отсутствие знаний	Фрагментарное проявление знаний управленческих решений	В целом успешное, но не систематическое проявление знаний управленческих решений	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы проявление знаний методов принятия управленческих решений	Успешное и систематическое проявление знаний методов принятия управленческих решений





Знать: типологию и способы управления финансовыми рисками.	Отсутствие знаний	Фрагментарное проявление знаний типологии и способов управления финансовыми рисками	В целом успешное, но не систематическое проявление знаний типологии и способов управления финансовыми рисками	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы проявления знаний типологии и способов управления финансовыми рисками	Успешное и систематическое проявление знаний типологии и способов управления финансовыми рисками
--	-------------------	---	---	---	--



## 7. Перечень учебной литературы:

### Раздел «Стратегия»

1. Генри Минцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. Альпина Диджитал, 2009
2. Клейтон Кристенсен. Дилемма инноватора: Как из-за новых технологий погибают сильные компании. ООО «Альпина Паблишер», 2016
3. В. Чан Ким, Рене Моборн. Стратегия голубого океана. Манн, Иванов и Фербер.
4. Лафли Алан, Мартин Роджер Л. Игра на победу. Как стратегия работает на самом деле. Манн, Иванов и Фербер, 2013

### Раздел «Организационное поведение и лидерство»

1. Дуэк, К. Гибкое сознание: Новый взгляд на психологию развития взрослых и детей. МИФ, 2017
2. Наджипур-Шутте, К. и Паттон, Д. Вся правда о CEO: Почему топ-менеджеры не уверены в себе, 2018
3. Гоулман, Д., Бояцис, Р. Социальный интеллект: Биологическая подоплека харизмы. В Harvard Business Review Россия. Сборник Статей «Психология Лидерства», 2015

### Раздел «Взаимодействие в эпоху перемен»

1. Патрик Ленсиони. Пять пороков команды. Притчи о лидерстве. Манн, Иванов и Фербер, 2005
2. Роберт Киган, Лиза Лэскоу Лейхи (Robert Kegan, Lisa Laskow Lahey) Статья «Подлинная причина, по которой люди не хотят перемен». Harvard Business Review, 2001
3. Дебора М. Колб, Джудит Уильямс (Deborah M. Kolb, Judith Williams) Статья «Прорыв в переговорах». Harvard Business Review, 2001
4. McKinsey & Company. ING's agile transformation. McKinsey Quarterly, 2017

### Раздел «Маркетинг»

1. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга, 9-е издание. М.: Вильямс, 2003.
2. Ландреви Ж., Леви Ж, Линдон Д. Меркатор. Пер. с французского. М.: Издательский дом МЦФЭР, 2006.
3. Траут Д., Ривкин С. Дифференцируйся или умирай! Выживание в эпоху убийственной конкуренции. М.: Питер, 2005.
4. Траут Д., Райс Эл. Маркетинговые войны. М.: Питер, 2007.
5. Траут Д., Райс Эл. Позиционирование: битва за умы. М.: Питер, 2007.
6. Липсиц И.В. Ценообразование. М.: Экономист, 2004.
7. Липсиц И.В. Маркетинг для ТОП менеджеров. 70 лучших идей для вашего бизнеса. М.: Эксмо, 2007.
8. Аакер Д., Йохимштайлер Э. Бренд-лидерство: новая концепция брендинга. М.: Издательский дом Гребенникова, 2003.
9. Уэбстер-младший Ф., Основы промышленного маркетинга. М: ИД Гребенникова, 2005
10. Кристенсен К. Дилемма инноватора. М: Альпина паблишер, 1997

### Раздел «Финансы»

1. Джеймс К. Ван Хорн, Джон М. Вахович (мл). Основы финансового менеджмента.
2. К. Уолш. Ключевые показатели менеджмента. Полное руководство по работе с критическими числами, управляющими вашим бизнесом.
3. Э. Хелферт. Техника финансового анализа.



4. Д. К. Шим, Д. Г. Сигел. Основы коммерческого бюджетирования.
5. Р. Брейли, С. Майерс. Принципы корпоративных финансов.

#### 8. Перечень ресурсов интернет, необходимых для освоения дисциплины:

1. Станислав Шекшня, Вероника Загиева. Статья «Лидер не нужен»: <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/826175>
2. YouTube канал профессора НИУ ВШЭ Липсица И.В. «Тренды в потреблении часть 1» <https://www.youtube.com/watch?v=hXIZ2S1Cmk8>
3. YouTube канал профессора НИУ Липсица И.В «Тренды в потреблении часть 2» <https://www.youtube.com/watch?v=t412LET55K0>
4. YouTube канал профессора НИУ ВШЭ Липсица И.В «Маркетинговые компетенции топ-менеджеров в XXI веке [https://www.youtube.com/watch?v=RYL\\_pqsYg](https://www.youtube.com/watch?v=RYL_pqsYg)»
5. YouTube канал профессора НИУ ВШЭ Липсица И.В «Маркетинг в условиях кризиса <https://www.youtube.com/watch?v=buDsojyBLSE>»
6. YouTube канал профессора НИУ ВШЭ Липсица И.В «Ценообразование <https://www.youtube.com/watch?v=v2M9Igl26gQ>»

#### 9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины:

- участникам рекомендуется использовать полученные знания для создания более коммуникативной и коллаборативной рабочей среды, а также коммуникации и сотрудничества в отношении разработки и реализации стратегии;
- участникам рекомендуется пользоваться практическими инструментами по итогам программы. Часть инструментов пригодится при проведении изменений, другая часть – для работы с потенциальным сопротивлением или нерешительностью сотрудников и коллег;
- участникам рекомендуется периодическое обращение к рабочим тетрадам и методическим материалам в качестве дополнительного прикладного обеспечения в подготовке управленческих решений в ежедневной работе.

10. Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости): нет.

#### 11. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса:

Для очного формата: аудитория с посадочными местами по количеству участников, компьютер, мультимедийный проектор, экран, маркерная доска.

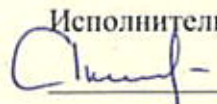
Для дистанционного формата: стационарный или переносной компьютер (ноутбук) со стабильным доступом в интернет и возможностью подключения к образовательной платформе, работающая видеочкамера и встроенные / переносные звуковые колонки, встроенный микрофон.



Автономная некоммерческая организация  
«Корпоративная Академия Госкорпорации «Росатом»  
(АНО "Корпоративная Академия Росатома")

«УТВЕРЖДАЮ»

Исполнительный директор

 Н.Н. Акимов

« 13 » 10 20\_23\_\_ г.

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации  
управленческого кадрового резерва  
«Достояние Росатома. Базовый уровень»



## 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

**1.1. Цель программы:** подготовить участников отраслевой программы развития управленческого кадрового резерва «Достояние Росатома. Базовый уровень» к реализации изменений для достижения стратегических целей Росатома.

**Задачи программы:**

- развитие навыков управлением командой и мотивации сотрудников;
- повышение уровня эффективности в процессе внедрения изменений компании;
- развитие стоимостного мышления и формирование навыков принятия управленческих решений на основе финансовых показателей в части ключевых результатов деятельности ГК Росатом;
- развитие навыков целеполагания и планирования деятельности на основе системного взгляда на предприятие, отрасль;
- развитие профессиональной компетентности в области промышленного / b2b маркетинга;
- ознакомление с концепциями современного маркетинга;
- освоение методов промышленного маркетинга: выбор целевых рынков и сегментов, построение модели рынка, бизнес-модели компании, исследование потребностей, разработка продукта, позиционирование, разработка стратегии предпродаж и продаж, разработка стратегии коммуникаций;

**1.2. Категория слушателей:** участники отраслевой программы развития управленческого кадрового резерва «Достояние Росатома. Базовый уровень»

**1.3. Требования к уровню подготовки поступающего на обучение:** к освоению дополнительной профессиональной программы допускаются лица, имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование, прошедшие процедуру отбора в управленческий кадровый резерв.

**1.4. Трудоемкость программы:** 80 часов

**1.5. Форма обучения:** очная / дистанционная

**1.6. Условия и особенности реализации программы:** нет

**1.7. Связь ДПП с профессиональными стандартами:** нет

**1.8. Документ о квалификации:** удостоверение о повышении квалификации установленного образца АНО «Корпоративная Академия Росатома»

## 2. ФОРМИРУЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ И ВХОДНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ для освоения

дисциплины, предварительные условия:

**НАЗВАНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ:**

**СПК-1** Способность свободно владеть профессиональными знаниями для анализа и синтеза финансово-экономической информации, данных о стратегии, маркетинговых активностях, методов и способов управления людьми, командами и изменениями на предприятии.

**СПК-2** Способность к анализу и оценке затрат и расчета основных финансовых показателей, способов достижений стратегии, методов управления людьми и изменениями на предприятия.

**СПК-3** Способность принимать управленческие решения в области управления финансами, людьми, рисками, выбором маркетинговой стратегии и обоснования их выбора с учетом рисков и возможных социально-экономических последствий.

**ПОРОГОВЫЙ (ВХОДНОЙ) УРОВЕНЬ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ТРЕБУЕМЫЙ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ**

Для того чтобы формирование данных компетенций было возможно, обучающийся, приступивший к освоению образовательной программы, должен:

- **ЗНАТЬ:** основные методы исследовательской деятельности.



- УМЕТЬ: выделять и систематизировать основные идеи в научных текстах; критически оценивать любую поступающую информацию, вне зависимости от источника; избегать автоматического применения стандартных формул и приемов при решении задач.
- ВЛАДЕТЬ: навыками сбора, обработки, анализа и систематизации информации по теме; навыками выбора методов и средств решения задач.

### 3. Содержание программы

#### 3.1. Учебный план дополнительной профессиональной программы повышения квалификации управленческого кадрового резерва «Достояние Росатома. Базовый уровень»

№ п/п	Наименование раздела	Трудоемкость, час	Контактная работа, час		Самостоятельная работа, час	Формы контроля
			лекции	семинары		
<b>1</b>	<b>Искусство лидерства и управления людьми</b>	<b>15,5</b>	<b>8</b>	<b>7,5</b>		
1.1	Организационная структура компании	3	1	2	-	
1.2	Управленческий цикл	3	2	1	-	
1.3	Этапы формирования команды	2	2	-	-	
1.4	Роли в команде	4	2	2	-	
1.5	Форматы выступлений	3,5	1	2,5	-	
<b>2</b>	<b>Управление изменениями и горизонтальное взаимодействие</b>	<b>15,5</b>	<b>8</b>	<b>7,5</b>		
2.1	Модель VUCA	4	2	2	-	
2.2	Модель ADKAR	3	1	2	-	
2.3	Коммуникация изменений	2	2		-	
2.4	Стратегии влияния	3	2	1	-	
2.5	Методы и техники работы с сопротивлением	3,5	1	2,5	-	
<b>3</b>	<b>Финансы для руководителей</b>	<b>15,5</b>	<b>5</b>	<b>10,5</b>		
3.1	Финансовая эффективность бизнеса	5	2	3	-	
3.2	Принятие управленческих решений по новым продуктам: управление затратами, себестоимость	7	2	5	-	
3.3	Принятие управленческих решений по реструктуризации бизнеса: операционный (маржинальный) анализ	3,5	1	2,5	-	
<b>4</b>	<b>Промежуточный контроль</b>	<b>0,5</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,5</b>	<b>Тест</b>
<b>5</b>	<b>Системное и стратегическое мышление</b>	<b>15,5</b>	<b>7</b>	<b>8,5</b>		
5.1	Анализ внешней среды модель VUCA (управление изменениями), STEEP-анализ.	6	3	3	-	
5.2	Виды стратегий	3	2	1	-	
5.3	Принятие решений	3	1	2	-	
5.4	Планирование работ и ресурсов	3,5	1	2,5	-	
<b>6</b>	<b>Маркетинг</b>	<b>15,5</b>	<b>8</b>	<b>7,5</b>		



6.1	Маркетинговая стратегия	4	2	2	-	
6.2	Рынок и сегментация. Бизнес-модель компании	4	2	2	-	
6.3	Анализ потребностей и разработка продукта	4	2	2	-	
6.4	Позиционирование и стратегия продаж	3,5	2	1,5	-	
7	Итоговая аттестация	2			2	Тестирование
	<b>Итого:</b>	<b>80</b>	<b>36</b>	<b>41,5</b>	<b>2,5</b>	

### 3.2. Календарный учебный график

Трудоемкость программы: 80 часов.

Срок обучения: 2 года.

Дата начала обучения по программе: не ранее 01 марта.

Дата окончания обучения по программе: не позднее 01 декабря.

№ п/п	Наименование разделов и дисциплин	Всего часов	1 год			2 год		
			1 неделя	2 неделя	3 неделя	1 неделя	2 неделя	3 неделя
1	Модуль 1. «Искусство лидерства и управления людьми»	15,5	X					
2	Модуль 2. «Управление изменениями и горизонтальное взаимодействие»	15,5		X				
3	Модуль 3. «Финансы для руководителей»	15,5			X			
4	Промежуточный контроль	0,5			X			
5	Модуль 4. «Системное и стратегическое мышление»	15,5				X		
6	Модуль 5. «Маркетинг»	15,5					X	
7	Итоговая аттестация	2						X
	<b>Итого</b>	<b>80</b>						



4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий

Наименование и краткое содержание разделов и тем дисциплины, форма промежуточной аттестации по дисциплине	Всего, часы	В том числе						
		Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы, из них:		Самостоятельная работа обучающегося, часы, из них				
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа, решение бизнес-кейсов, деловые игры	Учебные занятия, направленные на проведение текущего контроля успеваемости (коллоквиумы, практические занятия и др.)	Всего	Выполнение домашних заданий	Подготовка рефератов и т.п.	Всего
<p>Искусство лидерства и управления людьми:</p> <p>1.1 Организационная структура компании;</p> <p>1.2 Управленческий цикл;</p> <p>1.3 Этапы формирования команды;</p> <p>1.4 Роли в команде;</p> <p>1.5 Форматы выступлений;</p> <p>Подробная тематика:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Особенности Организационной структуры компании;</li> <li>– Роль руководителя подразделения в рамках организационной структуры: задачи, функции, основные КРГ;</li> <li>– Управленческий цикл: от планирования до получения результата. Пять основных функций руководителя;</li> <li>– Основные характеристики высокоэффективной команды;</li> <li>– Формирование команды. Этапы командной интеграции по Б. Такмену: «Формы, Штормы, Нормы, Рекорды, Горны»;</li> <li>– Действия лидера команды на каждом из этапов формирования команды;</li> <li>– «Пороки команды» по П. Ленсони;</li> </ul>	15,5	8	7,5	-	15,5	-	-	-





<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Штормы» – самый сложный период в команде. Результативность и климат в команде на этапе «Штормы»;</li> <li>- Инструменты «лидера-скипера» для выведения команды из этапа внутренних противоречий;</li> <li>- Роль в команде как совокупность профессиональных и личных качеств сотрудников;</li> <li>- Человек на «своем месте» - основа эффективности и мотивации. Как правильно распределить задачи в рабочей команде;</li> <li>- Сильные стороны и допустимые слабости каждой командной роли;</li> <li>- Формирование команды по принципу комплиментарности. Взаимодополнение ролей в команде как основа достижения результата;</li> <li>- Как поддержать команду в ситуации изменений и ситуациях неудач: Что сказать? Как сказать?;</li> <li>- Публичная деятельность как одна из функций руководителя;</li> <li>- Разные форматы выступления. Основные параметры каждого формата: цель, аудитория, подача, ключевое послание; степень детализации; длительность; финал;</li> <li>- Сторителлинг. Четыре шага для краткой презентации результатов работы;</li> <li>- Баланс рациональной и эмоциональной составляющей выступления</li> </ul>		8	7,5	16			
<p>2 Управление изменениями и горизонтальное взаимодействие:</p> <p>2. Модель VUCA;</p> <p>2. Модель ADKAR;</p> <p>2. Коммуникация изменений;</p> <p>2. Стратегии влияния;</p> <p>2. Методы и техники работы с сопротивлением;</p> <p>2. Подробная тематика:</p>		8	7,5	16			



- VUCA – современная реальность ведения бизнеса. Что повышает устойчивость и адаптивность в условиях неопределённости?;
- Современные тенденции и требования к руководителям в условиях пост COVID-2019;
- Модель VUCA Prime – реакция на изменения и вызовы внешней среды;
- Шесть компетенций лидеров современной действительности, по Hay Group: самооценка. Анализ сильных сторон и областей развития, рекомендации для развития;
- Причины провала организационных изменений. Два противоположных подхода к внедрению изменений, важность вовлечения людей для успеха изменений;
- Модель ADKAR – этапы вовлечения людей в процессе изменений. Ключевые вопросы, которые волнуют людей на каждом из этапов. Ожидания от руководителей;
- Модель ADKAR – действия руководителей для вовлечения сотрудников в изменения. Типичные ошибки и рекомендации для успеха;
- Лучшие лидерские практики управления изменениями, работа с практическими кейсами;
- Коммуникация изменений. Формула Глейчера. Практика донесения информации до сотрудников
- Как укрепить культуру горизонтального взаимодействия в организации? Анализ горизонтального взаимодействия между подразделениями, разбор кейсов из практики;
- Матрица организационных противоречий;
- Карта заинтересованных сторон как инструмент планирования коммуникации изменений в организации;
- Стратегии влияния: принуждение, убеждение, обмен ресурсами. Работа с учебным кейсом;



<ul style="list-style-type: none"> <li>- Нейробиологические основы восприятия изменений. Как работает наш мозг? Ограничивающие и развивающие убеждения;</li> <li>- Самооценка готовности к изменениям, тип реакции на изменения (самодиагностика);</li> <li>- Методы и техники работы с сопротивлением: персональные барьеры, рефрейминг, работа с установками, расширение карты восприятия;</li> <li>- Важность индивидуальных бесед с сотрудниками: слушайте и вовлекайте. Структура разговора. Практика личных бесед с сотрудниками</li> </ul>	15,5	5	10,5	-	-	-	-
<p><b>3. Финансы для руководителей:</b></p> <p><b>3.1 Финансовая эффективность бизнеса</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Концепция роста эффективности и снижения рисков бизнеса.</li> <li>- Финансовая отчетность и показатели эффективности:</li> <li>- Инвестиции и источники их финансирования – Баланс</li> <li>- Финансовый цикл</li> <li>- Цепочка создания ценности - Отчет о прибылях и убытках</li> <li>- Управление денежными потоками - Отчёт о движении денежных средств</li> <li>- Управление рабочим (оборотным капиталом)</li> <li>- Рентабельность активов и рентабельность собственного капитала</li> </ul>	15,5	5	10,5	-	-	-	-
<p><b>3.2 Принятие управленческих решений по новым продуктам</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Классификация затрат</li> <li>- Relevantные затраты</li> <li>- Управление затратами</li> <li>- Методы расчета себестоимости</li> <li>- Возвратная себестоимость продукции Госкорпорации Росатом</li> </ul>	15,5	5	10,5	-	-	-	-



<p>3.3. Принятие управленческих решений по реструктуризации бизнеса</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Операционный анализ</li> <li>- Принятие управленческих решений</li> </ul>																		
<p>4. Промежуточный контроль</p>	0,5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<p>5 Системное и стратегическое мышление:</p> <p>5.1 Анализ внешней среды модель VUCA (управление изменениями), STEEP-анализ;</p> <p>5.2 Виды стратегий;</p> <p>5.3 Принятие решений;</p> <p>5.4 Планирование работ и ресурсов</p> <p>Подробная тематика:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Анализ внешней среды: модель VUCA (управление изменениями), STEEP-анализ;</li> <li>- Организация как целостная система: пирамида компании (видение, миссия, ценности, стратегия, тактика), внешняя и внутренняя среда;</li> <li>- Принятие решений в изменчивом мире;</li> <li>- Модели «Фриллант стратегии» Хэмбрика и Фредриксона;</li> <li>- Стратегическое целеполагание, каскадирование целей отраздели до уровня предприятия и подразделений;</li> <li>- Виды стратегий: по М.Портеру; Виды стратегий и матриц для системного принятия решений относительно стратегии (McKinsey, BCG, И.Ансоффа).</li> <li>- Модель «Концепция Ежа» (Три круга) по Д.Коллинзу;</li> <li>- Алгоритм создания «Дорожной карты»: формирование укрупненного плана действий на основе стратегии, графика, метода планирования работ и ресурсов;</li> <li>- Планирование укрупненного плана действий на основе стратегии;</li> <li>- Алгоритм планирования работ и ресурсов.</li> </ul>	15,5	7	8,5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<p>6.1 Маркетинговая стратегия</p>	15,5	8	7,5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-



<p>Современные вызовы и стратегические инициативы Росатома;</p> <p>Философия и функция маркетинга:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Определение маркетинга, формула эффективного маркетинга;</li> <li>- Маркетинг-микс: концепция 4Р, концепция 6Р;</li> <li>- Клиентоориентированность: маркетинговый подход к ведению бизнеса;</li> <li>- Бизнес-процессы: функции маркетинга в сквозных бизнес-процессах</li> </ul> <p>Технология разработки маркетинговой стратегии:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Структура проекта;</li> <li>- Методика создания шаблонов, как инструмента анализа</li> </ul> <p><b>6.2 Рынок и сегментация. Бизнес-модель компании</b></p> <p>Рынок и сегментация:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Определение и классификация рынков;</li> <li>- Три уровня конкуренции;</li> <li>- Методика сегментации рынков: многоуровневая сегментация;</li> <li>- Методика выбора целевого сегмента: матрица стратегического анализа рынка/сегмента;</li> <li>- Формирование продуктового портфеля</li> </ul> <p>Модель рынка и бизнес-модель компании:</p> <p>Методика определения модели рынка: типы участников рынка, характер взаимоотношений и взаимодействий между участниками рынка;</p> <p>Партнерства на промышленных рынках: Competition + Cooperation = Coopetition</p> <p>Алгоритм формирования модели рынка</p> <p>Анализ потребностей и разработка продукта</p> <p>Анализ потребностей:</p> <p>Инновация: создание ценности для потребителя;</p> <p>Кривая потребительской ценности;</p> <p>Сравнительный продуктовый анализ</p>									
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--



<p>Разработка:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Принципы организации процесса разработки новых продуктов на предприятии;</li> <li>- Клиентоориентированная модель разработки продукта;</li> <li>- Услуги и сервис</li> </ul> <p>Создание инноваций:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Потребности;</li> <li>- Методика создания инноваций</li> </ul> <p>6.4 Позиционирование и стратегия продаж</p> <p>Позиционирование. Модель представления продукта:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Концепция донесения ценностей;</li> <li>- Стержневые идентичности (ценности) продукта;</li> <li>- Позиционирование;</li> <li>- Методика представления продукта</li> </ul> <p>Ролевая модель потребления:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Особенности потребления на b2c и b2b рынках;</li> <li>- Концепция ролевой модели потребления;</li> <li>- Методика формирования модели потребления ;</li> <li>- Два уровня ролевой модели потребления</li> </ul> <p>Стратегия продаж и продаж</p> <p>Закупочный центр:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Особенности закупочного центра на 2b2 рынке;</li> <li>- Ролевая модель закупочного центра;</li> <li>- Схема влияния: точки контакта;</li> <li>- Продажи и предпродажи (Sale and Presale)</li> </ul> <p>Эффективные коммуникации на промышленных рынках:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ключевые компоненты коммуникаций: каналы, инструменты, контент;</li> <li>- Три уровня коммуникаций: имидж и знание, побуждение к покупке, формирование лояльности</li> </ul> <p>Методика создания программы коммуника-</p>					
<p>Итоговая аттестация. Тестирование</p>					2



Итого:	80	36	41,5	2,5		
--------	----	----	------	-----	--	--



## 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

5.1. для отбора в дополнительную профессиональную программу управленческого кадрового резерва «Достояние Росатома. Базовый уровень» необходимо:

- прохождение входного отбора по критериям (наличие следующего карьерного шага со сроком готовности 1-3 года, текущая должность начального звена управления, стаж работы в атомной отрасли не менее 1 года, отсутствие дисциплинарных взысканий, ежегодная оценка А, В, С, выполнение КПЭ от 100% и выше, мотивация).
- прохождение интервью по компетенциям и мотивации (оцениваемые компетенции: ориентация на результат, готовность к изменениям, эффективная коммуникация)

5.2. Промежуточный контроль обучающихся по программе проводится в форме тестирования. Тестирование проводится в онлайн-формате, состоит из 12 вопросов по модулям 1-3, его общая длительность 0,5 часа. Тесты содержат вопросы по пройденному материалу с единичным и множественным выбором.

№ п/п	Раздел программы	Количество вопросов в тесте	Время, мин	Порог успешного выполнения (правильных ответов не меньше, чем)	Количество попыток
1.	Искусство лидерства и управления людьми	4	30	80%	2
2	Управление изменениями и горизонтальное взаимодействие	4			
3.	Финансы для руководителей	4			

5.3. Итоговая аттестация обучающихся по программе проводится в форме тестирования. Тестирование проводится в онлайн-формате, состоит из 50 вопросов по всем разделам программы, его общая длительность 2,5 часа. Тесты содержат вопросы по пройденному материалу с единичным и множественным выбором.

№ п/п	Раздел программы	Количество вопросов в тесте	Время, мин	Порог успешного выполнения (правильных ответов не меньше, чем)	Количество попыток
1.	Искусство лидерства и управления людьми	10	30	80%	2
2	Управление изменениями и горизонтальное взаимодействие	10	30	80%	2
3.	Финансы для руководителей	10	30	80%	2
4.	Системное и стратегическое мышление	10	30	80%	2
5.	Маркетинг	10	30	80%	2

## 5.4. Типовые вопросы для тестирования.





### Модуль «Искусство лидерства и управления людьми»

1. Каковы пять основных функции руководителя в организации?
2. Как изменяется значимость в работе специфических профессиональных навыков руководителя с ростом его карьеры?
3. Команда - это?
4. Назовите одну, самую основную характеристику высокоэффективной команды, которая является основой командного взаимодействия.
5. Какова последовательность этапов развития команды согласно Б. Такмену?
6. Какие вопросы возникают у членов команды на этапе «Штормы»?
7. Какие действия лидера необходимы на этапе «Штормы»?
8. Что такое «командная роль»?
9. Как называются три типа ведущей мотивации сотрудников к работе?
10. Какие обязательные блоки должна включать развивающая обратная связь сотруднику?

### Модуль «Управление изменениями и горизонтальное взаимодействие»

1. Что из нижеперечисленного относится к компетенциям современного лидера, по результатам исследования Hay Group?
2. Как можно описать компетенцию «Кросс-функциональный подход»?
3. С какой составляющей ADKAR руководитель качественно поработал с сотрудником, если он понимает: Что меняется, Зачем? Почему сейчас? Что произойдет, если все останется как прежде?
4. Недооценка каких составляющих ADKAR является основной ошибкой лидеров при внедрении изменений?
5. Как образно называют компонент «Н-Неотложность перемен» в формуле Глейчера?
6. Что поможет грамотно визуализировать будущее («В» – из формулы перемен)?
7. Что не относится к описанию стратегии влияния «обмен ресурсами»?
8. Какая стратегия влияния требует максимум навыков и при этом дает наиболее качественный и долгосрочный результат?
9. К каким эмоциональным реакциям необходимо быть готовым на начальном этапе адаптации людей к изменениям? (согласно кривой Кюблер-Росс)?
10. Профессор Стэнфордского университета Джеймс Гросс считает, что переоценка ситуации – один из способов управления эмоциями. Какие виды переоценки вы знаете?

### Модуль «Финансы для руководителей»

1. Как увеличение активов баланса за период влияет на изменение денежного потока, относительно прибыли периода?
2. Компания предполагает продавать продукцию «А» по 27 руб. за единицу, переменные затраты предполагаются равными 15 руб. на единицу. Постоянные затраты составят 197 040 руб. за месяц. Чему равно точка безубыточности в единицах продукции?
3. Используя данные вопроса 2, определите, сколько единиц продукции должно быть продано за месяц, чтобы компания получила 6 000 руб. прибыли за месяц.
4. Каким путем можно повысить рентабельность активов?
5. Назовите коэффициент, характеризующий удельный вес источников финансирования, которые организация может использовать в своей деятельности длительное время.
6. В каких ситуациях лучше не использовать маржинальный подход?
7. Какие из затрат включаются в производственную себестоимость при методе учета полных затрат и не включаются при методе учета переменных затрат («Direct costing»)?
8. Что такое «метод начислений»?
9. Какой коэффициент рассчитывается для оценки платежеспособности компании?



10. Назовите пути сокращения финансового цикла.

#### Модуль «Системное и стратегическое мышление»

1. Дайте определение стратегии.
2. Тренды рынка описывают сравнительно предсказуемые, долгосрочные изменения в рынке. По какой формуле полезно формулировать тренды?
3. Что такое структурная карта рынка? Что можно на ней увидеть?
4. Что можно обосновать с помощью описания стержневой компетенции?
5. Перечислите основные этапы разработки или обновления корпоративной стратегии.
6. Что такое рыночная сила? Перечислите ее составляющие.
8. Что такое карта рисков? Для чего она нужна компании?

#### Модуль «Маркетинг»

1. Что такое позиционирование?
2. Кто может участвовать в маркетинговой деятельности предприятия?
3. Какое определение наилучшим образом подходит к термину «рынок»?
4. Как маркетинг работает с формированием потребности?
5. Что характеризует предпродажи (presale) на промышленных рынках?
6. Для чего необходимо выявлять «Модель взаимного влияния»?
7. Какое определение наиболее точно описывает термин «сегментация»?
8. Что предполагает модель разработки инновационного продукта?
9. Что такое «4P маркетинг»?
10. Что предполагает ролевая модель потребления?

### 6. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ (ПОКАЗАТЕЛИ ДОСТИЖЕНИЯ ЗАДАННОГО УРОВНЯ ОСВОЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ)

ВЛАДЕТЬ: инструментами формирования эффективной команды

ВЛАДЕТЬ: навыком вовлекать сотрудников в изменения (по модели ADKAR)

ВЛАДЕТЬ: навыками расчета основных финансовых показателей предприятия (выручка, прибыль, денежный поток, рентабельность, рабочий капитал) (B2, СПК-2).

ВЛАДЕТЬ: навыками анализа отчетности предприятия для целей обоснования управленческих решений (B3, СПК-3).

ВЛАДЕТЬ: методикой SWOT-анализа.

ВЛАДЕТЬ: методикой проведения VRIO-анализа сильных сторон.

ВЛАДЕТЬ: профессиональными знаниями для анализа и синтеза маркетинговых решений

ВЛАДЕТЬ: навыками поиска, критического анализа, обобщения и систематизации рыночных данных

УМЕТЬ: распределять роли в команде так, чтобы команда приносила максимально возможную эффективность

УМЕТЬ: использовать методы и техники работы с сопротивлением в зависимости от типа реакции и коммуницировать изменения

УМЕТЬ: осуществлять поиск, критический анализ, обобщать области финансов предприятия (У1, СПК-1).



УМЕТЬ: анализировать затраты предприятия и рассчитывать основные финансовые показатели деятельности предприятия (У2, СПК-2).

УМЕТЬ: обосновывать управленческие решения в области управления финансами, оценивать риски и возможных социально-экономических последствия принимаемых решений (У3, СПК-3).

УМЕТЬ: анализировать ключевые компетенции компании для разработки стратегии.

УМЕТЬ: разрабатывать решения модель рынка и бизнес-модель компании

УМЕТЬ: исследовать потребности клиентов, формировать требования к продукту и управлять разработкой продукта

ЗНАТЬ: управленческий цикл

ЗНАТЬ: разные стратегия влияния, их преимущества и недостатки

ЗНАТЬ: Роль руководителя подразделения в рамках организационной структуры: задачи, функции, основные КРІ

ЗНАТЬ: способы критического анализа и систематизации финансово-экономической информации при обосновании управленческих решений (31, СПК-1).

ЗНАТЬ: виды затрат предприятия и области применения основных финансовых показателей деятельности предприятия (32, СПК-2).

ЗНАТЬ: структуру основных финансовых отчетов (баланс, отчет о финансовых результатах, отчет о движении денежных средств) (33, СПК-3).

ЗНАТЬ: порядок этапов принятия решений

ЗНАТЬ: технологию разработки маркетинговой стратегии



Критерии оценивания результатов обучения

	1	2	3	4	5
<p>Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)</p>					
<p><b>ВЛАДЕТЬ:</b> навыком вовлекать сотрудников в изменения (по модели ADKAR)</p>	<p>Отсутствие навыков</p>	<p>Фрагментарное применение навыков вовлечения сотрудников в изменения</p>	<p>В целом успешное, но не систематическое применение навыков вовлечения сотрудников в изменения (по модели ADKAR)</p>	<p>В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение навыков вовлечения сотрудников в изменения</p>	<p>Успешное и систематическое применение навыков анализа и синтеза физической информации в области физики квантовых вычислений</p>
<p><b>ВЛАДЕТЬ:</b> инструментами формирования эффектививной команды</p>	<p>Отсутствие навыков</p>	<p>Фрагментарное применение навыков формирования эффектививной команды</p>	<p>В целом успешное, но не систематическое применение навыков формирования эффектививной команды</p>	<p>В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение навыков формирования эффектививной команды</p>	<p>Успешное и систематическое применение навыков формирования эффектививной команды</p>
<p><b>ВЛАДЕТЬ:</b> навыками расчета основных финансовых показателей предприятия (выручка, прибыль, денежный поток, рентабельность, рабочий капитал) (B2, C1и2).</p>	<p>Отсутствие навыков</p>	<p>Фрагментарное проявление навыков расчета основных финансовых показателей предприятия (выручка, прибыль, денежный поток, рентабельность, рабочий капитал)</p>	<p>В целом успешное, но не систематическое проявление навыков расчета основных финансовых показателей предприятия (выручка, прибыль, денежный поток, рентабельность, рабочий капитал)</p>	<p>В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы проявление навыков расчета основных финансовых показателей предприятия (выручка, прибыль, денежный поток, рентабельность, рабочий капитал)</p>	<p>Успешное и систематическое проявление навыков расчета основных финансовых показателей предприятия (выручка, прибыль, денежный поток, рентабельность, рабочий капитал)</p>
<p><b>ВЛАДЕТЬ:</b> навыками анализа отчетности предприятия для целей обоснования управленческих решений (B3, C1и3).</p>	<p>Отсутствие навыков</p>	<p>Фрагментарное проявление навыка анализа отчетности предприятия для целей обоснования управленческих решений</p>	<p>В целом успешное, но не систематическое проявление навыка анализа отчетности предприятия для целей обоснования управленческих решений</p>	<p>В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы проявление анализа отчетности предприятия для целей обоснования управленческих решений</p>	<p>Успешное и систематическое навыка анализа отчетности предприятия для целей обоснования управленческих решений</p>



ВЛАДЕТЬ: методикой SWOT-анализа.	Отсутствие навыков	Фрагментарное владение навыками SWOT-анализа.	В целом успешное, но не полноценное владение навыками SWOT-анализа.	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы владения навыками SWOT-анализа.	Успешное владение навыками SWOT-анализа.
ВЛАДЕТЬ: методикой проведения VRIO-анализа сильных сторон.	Отсутствие навыков	Фрагментарное владение навыками VRIO-анализа сильных сторон.	В целом успешное, но не полноценное владение навыками VRIO-анализа сильных сторон.	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы VRIO-анализа сильных сторон.	Успешное владение навыками VRIO-анализа сильных сторон.
ВЛАДЕТЬ: профессиональными знаниями для анализа и синтеза маркетинговых решений	Отсутствие навыков	Фрагментарное владение профессиональными знаниями для анализа и синтеза маркетинговых решений	В целом успешное, но не полноценное владение профессиональными знаниями для анализа и синтеза маркетинговых решений	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы владения профессиональными знаниями для анализа и синтеза маркетинговых решений	Успешное владение профессиональными знаниями для анализа и синтеза маркетинговых решений
ВЛАДЕТЬ: навыками поиска, критического анализа, обобщения и систематизации рыночных данных	Отсутствие навыков	Фрагментарное владение навыками поиска, критического анализа, обобщения и систематизации рыночных данных	В целом успешное, но не полноценное владение навыками поиска, критического анализа, обобщения и систематизации рыночных данных	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы владения навыками поиска, критического анализа, обобщения и систематизации рыночных данных	Успешное владение навыками поиска, критического анализа, обобщения и систематизации рыночных данных
УМЕТЬ: распределять в команде так, чтобы команда максимально возмозможную эффективность	Отсутствие навыков	Фрагментарное проявление умения распределять роли в команде так, чтобы команда максимально возмозможную эффективность	В целом успешное, но не систематическое проявление умения распределять роли в команде так, чтобы команда максимально возмозможную эффективность	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы проявления умения распределять роли в команде так, чтобы команда максимально возмозможную эффективность	Успешное и систематическое проявление умения распределять роли в команде так, чтобы команда максимально возмозможную эффективность



<p>УМЕТЬ: использовать методы и техники работы с сопротивлением в зависимости от типа реакции и коммуникации</p>	<p>Отсутствие навыков</p>	<p>Фрагментарное проявление умения использовать методы и техники работы с сопротивлением в зависимости от типа реакции и коммуникации</p>	<p>В целом успешное, но систематическое проявление умения использовать методы и техники работы с сопротивлением в зависимости от типа реакции и коммуникации</p>	<p>В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы проявления умения использовать методы и техники работы с сопротивлением в зависимости от типа реакции и коммуникации</p>	<p>Успешное и систематическое проявление умения использовать методы и техники работы с сопротивлением в зависимости от типа реакции и коммуникации</p>
<p>УМЕТЬ: осуществлять поиск, критический анализ, обобщать и систематизировать информацию в области финансов предприятия (У1, СПК-1).</p>	<p>Отсутствие навыков</p>	<p>Фрагментарное проявление умения осуществлять поиск, критический анализ, обобщать и систематизировать информацию в области финансов предприятия</p>	<p>В целом успешное, но систематическое проявление умения осуществлять поиск, критический анализ, обобщать и систематизировать информацию в области финансов предприятия</p>	<p>В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы проявления умения осуществлять поиск, критический анализ, обобщать и систематизировать информацию в области финансов предприятия</p>	<p>Успешное и систематическое проявление умения осуществлять поиск, критический анализ, обобщать и систематизировать информацию в области финансов предприятия</p>
<p>УМЕТЬ: анализировать затраты предприятия и рассчитывать основные финансовые показатели деятельности предприятия (У2, СПК2).</p>	<p>Отсутствие навыков</p>	<p>Фрагментарное проявление умения анализировать затраты предприятия и рассчитывать основные финансовые показатели деятельности предприятия</p>	<p>В целом успешное, но систематическое проявление умения анализировать затраты предприятия и рассчитывать основные финансовые показатели деятельности предприятия</p>	<p>В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы проявления умения анализировать затраты предприятия и рассчитывать основные финансовые показатели деятельности предприятия</p>	<p>Успешное и систематическое проявление умения анализировать затраты предприятия и рассчитывать основные финансовые показатели деятельности предприятия</p>
<p>УМЕТЬ: обосновывать управленческие решения в области управления финансами, оценивать риски и возможности социально-экономических последствий принимаемых решений (У3, СПК-3).</p>	<p>Отсутствие навыков</p>	<p>Фрагментарное проявление умения обосновывать управленческие решения в области управления финансами, оценивать риски и возможности социально-экономических последствий принимаемых решений</p>	<p>В целом успешное, но систематическое проявление умения обосновывать управленческие решения в области управления финансами, оценивать риски и возможности социально-экономических последствий принимаемых решений</p>	<p>В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы проявления умения обосновывать управленческие решения в области управления финансами, оценивать риски и возможности социально-экономических последствий принимаемых решений</p>	<p>Успешное и систематическое проявление умения обосновывать управленческие решения в области управления финансами, оценивать риски и возможности социально-экономических последствий принимаемых решений</p>



УМЕТЬ: анализировать ключевые компетенции компании для разработки стратегии.	Отсутствие навыков	последствия принятых решений	циально-экономических последствий принимаемых решений	ных социально-экономических последствий принимаемых решений	ных социально-экономических последствий принимаемых решений
УМЕТЬ: разрабатывать решения модель рынка и бизнес-модель компании	Отсутствие навыков	Фрагментарное умение разрабатывать решения модель рынка и бизнес-модель компании	В целом успешное, но систематическое умение анализировать ключевые компетенции компании для разработки стратегии.	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение анализировать ключевые компетенции компании для разработки стратегии.	Успешное и систематическое умение анализировать ключевые компетенции компании для разработки стратегии.
УМЕТЬ: исследовать потребности клиентов, формировать требования к продукту и управлять разработкой продукта	Отсутствие навыков	Фрагментарное умение исследовать потребности клиентов, формировать требования к продукту и управлять разработкой продукта	В целом успешное, но систематическое умение разрабатывать решения модель рынка и бизнес-модель компании	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение разрабатывать решения модель рынка и бизнес-модель компании	Успешное и систематическое умение разрабатывать решения модель рынка и бизнес-модель компании
УМЕТЬ: исследовать потребности клиентов, формировать требования к продукту и управлять разработкой продукта	Отсутствие навыков	Фрагментарное умение исследовать потребности клиентов, формировать требования к продукту и управлять разработкой продукта	В целом успешное, но систематическое умение исследовать потребности клиентов, формировать требования к продукту и управлять разработкой продукта	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение исследовать потребности клиентов, формировать требования к продукту и управлять разработкой продукта	Успешное и систематическое умение исследовать потребности клиентов, формировать требования к продукту и управлять разработкой продукта
УМЕТЬ: управленческий цикл	Отсутствие навыков	Фрагментарное проявление знаний цикла управления	В целом успешное, но систематическое проявление знаний цикла управления	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы проявление знаний цикла управления	Успешное и систематическое проявление управленческого цикла
УМЕТЬ: разные стратегии влияния, их преимущества и недостатки	Отсутствие навыков	Фрагментарное проявление знаний разных стратегий влияния, их преимущества и недостатки	В целом успешное, но систематическое проявление знаний разных стратегий влияния,	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы проявление знаний разных стратегий влияния, их преимущества и недостатки	Успешное и систематическое проявление знаний разных стратегий влияния, их преимущества и недостатки



ЗНАТЬ: роль руководителя подразделения в рамках организационной структуры: задачи, функции, основные КРП	Отсутствие навыков	Фрагментарное проявление знаний роли руководителя подразделения в рамках организационной структуры: задачи, функции, основные КРП	В целом успешное, но не систематическое проявление знаний роли руководителя подразделения в рамках организационной структуры: задачи, функции, основные КРП	В целом успешное, но содержатся отдельные пробелы проявления знаний роли руководителя подразделения в рамках организационной структуры: задачи, функции, основные КРП	Успешное и систематическое проявление знаний роли руководителя подразделения в рамках организационной структуры: задачи, функции, основные КРП
ЗНАТЬ: способы критического анализа и систематизации финансово-экономической информации при обосновании управленческих решений (31, СПК-1).	Отсутствие навыков	Фрагментарное проявление знаний способов критического анализа и систематизации финансово-экономической информации при обосновании управленческих решений	В целом успешное, но не систематическое проявление знаний способов критического анализа и систематизации финансово-экономической информации при обосновании управленческих решений	В целом успешное, но содержатся отдельные пробелы проявления знаний способов критического анализа и систематизации финансово-экономической информации при обосновании управленческих решений	Успешное и систематическое проявление знаний способов критического анализа и систематизации финансово-экономической информации при обосновании управленческих решений
ЗНАТЬ: виды затрат предприятия и области применения основных финансовых показателей деятельности предприятия (32, СПК-2).	Отсутствие навыков	Фрагментарное проявление знаний видов затрат предприятия и областей применения основных финансовых показателей деятельности предприятия	В целом успешное, но не систематическое проявление знаний видов затрат предприятия и областей применения основных финансовых показателей деятельности предприятия	В целом успешное, но содержатся отдельные пробелы проявления знаний видов затрат предприятия и областей применения основных финансовых показателей деятельности предприятия	Успешное и систематическое проявление знаний видов затрат предприятия и областей применения основных финансовых показателей деятельности предприятия
ЗНАТЬ: структуру основных финансовых отчетов (баланс, отчет	Отсутствие навыков	Фрагментарное проявление знаний структуры основных финансовых отчетов (баланс, отчет	В целом успешное, но не систематическое проявление знаний структуры основных финансовых отчетов	В целом успешное, но содержатся отдельные пробелы проявления знаний структуры основных финансовых отчетов	Успешное и систематическое проявление знаний структуры основных финансовых отчетов





о финансовых результатах, отчет о движении денежных средств) (33, СПК-3).		отчет о финансовых результатах, отчет о движении денежных средств)	финансовых отчетов (баланс, отчет о финансовых результатах, отчет о движении денежных средств)	знаний структуры основных финансовых отчетов (баланс, отчет о финансовых результатах, отчет о движении денежных средств)	ных финансовых отчетов (баланс, отчет о финансовых результатах, отчет о движении денежных средств)
ЗНАТЬ: порядок этапов принятия решений	Отсутствие знаний	Фрагментарное знание порядка этапов принятия решений	В целом успешное, но не систематическое знание порядка этапов принятия решений	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы знание порядка этапов принятия решений	Успешное и систематическое знание порядка этапов принятия решений
ЗНАТЬ: технологию разработки маркетинговой стратегии	Отсутствие знаний	Фрагментарное знание технологии разработки маркетинговой стратегии	В целом успешное, но не систематическое знание технологии разработки маркетинговой стратегии	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы знание технологии разработки маркетинговой стратегии	Успешное и систематическое знание технологии разработки маркетинговой стратегии



## 7. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### Модуль «Искусство лидерства и управления людьми»

1. Дуэк, К. Гибкое сознание: Новый взгляд на психологию развития взрослых и детей. МИФ, 2017
2. Наджинур-Шутте, К. и Паттон, Д. Вся правда о CEO: Почему топ-менеджеры не уверены в себе, 2018
3. Гоулман, Д., Бояцис, Р. Социальный интеллект: Биологическая подоплека харизмы. В Harvard Business Review Россия. Сборник Статей «Психология Лидерства», 2015

### Модуль «Управление изменениями и горизонтальное взаимодействие»

1. Патрик Ленсиони. Пять пороков команды. Притчи о лидерстве. Манн, Иванов и Фербер, 2005
2. Роберт Киган, Лиза Лэскоу Лейхи (Robert Kegan, Lisa Laskow Lahey) Статья «Подлинная причина, по которой люди не хотят перемен». Harvard Business Review, 2001
3. Дебора М. Колб, Джудит Уильямс (Deborah M. Kolb, Judith Williams) Статья «Прорыв в переговорах». Harvard Business Review, 2001
4. McKinsey & Company. ING's agile transformation. McKinsey Quarterly, 2017

### Модуль «Финансы для руководителей»

1. Экономика фирмы. Учебник. / Под ред. Н.П.Иващенко. - М.: Проспект, 2019. – 625 с.
2. Брейли Р., Майерс С., Аллен Ф. Принципы корпоративных финансов. М.: Диалектика-Вильямс, 2019. - 1165 с.
3. Друри К. Управленческий и производственный учет. М.: Юнити, 2018. 1423 с.
4. Ван Хорн Дж., Вахович Д.М. Основы финансового менеджмента – М.: Вильямс, 2010.
5. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент. Теория и практика. – М.: Проспект, 2012.
6. Крылов Э.И., Власова В.М., Журавкова И.В. Анализ финансовых результатов, рентабельности и себестоимости продукции: Учеб.пособие. - М.: Финансы и статистика, 2009.
7. Молчанов С.С., Управленческий учет за 14 дней. Экспресс-курс. – 4-е изд., Спб.,: Питер, 2013.
8. Шермет А.Д., Ионова А.Ф. Финансы предприятий: менеджмент и анализ: Учеб.пособие. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2010.
9. Шермет А.Д., Ионова А.Ф. Финансы предприятий: менеджмент и анализ: Учеб.пособие. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2006.

### Модуль «Стратегия»

1. Генри Минцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель. Стратегическое сафари. Экскурсия по джунглям стратегического менеджмента. Альпина Диджитал, 2009
2. Клейтон Кристенсен. Дилемма инноватора: Как из-за новых технологий погибают сильные компании. ООО «Альпина Паблишер», 2016
3. В. Чан Ким, Рене Моборн. Стратегия голубого океана. Манн, Иванов и Фербер.
4. Лафли Алан, Мартин Роджер Л. Игра на победу. Как стратегия работает на самом деле. Манн, Иванов и Фербер, 2013

### Модуль «Маркетинг»

1. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга, 9-е издание. М.: Вильямс, 2003.
2. Ландреве Ж., Леви Ж, Линдон Д. Меркатор. Пер. с французского. М.: Издательский дом МЦФЭР, 2006.
3. Траут Д., Ривкин С. Дифференцируйся или умирай! Выживание в эпоху убийственной конкуренции. М.: Питер, 2005.



4. Траут Д., Райс Эл. Маркетинговые войны. М.: Питер, 2007.
5. Траут Д., Райс Эл. Позиционирование: битва за умы. М.: Питер, 2007.
6. Липсиц И.В. Ценообразование. М.: Экономист, 2004.
7. Липсиц И.В. Маркетинг для ТОП менеджеров. 70 лучших идей для вашего бизнеса. М.: Эксмо, 2007.
8. Аакер Д., Йохимштайлер Э. Бренд-лидерство: новая концепция брендинга. М.: Издательский дом Гребенникова, 2003.
9. Уэбстер-младший Ф., Основы промышленного маркетинга. М: ИД Гребенникова, 2005
10. Кристенсен К. Дилемма инноватора. М: Альпина паблишер, 1997

#### **8. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНТЕРНЕТ, необходимых для освоения дисциплины:**

1. YouTube канал профессора НИУ ВШЭ Липсица И.В. «Тренды в потреблении часть 1»  
<https://www.youtube.com/watch?v=hXIZ2S1Cmk8>
2. YouTube канал профессора НИУ Липсица И.В «Тренды в потреблении часть 2»  
<https://www.youtube.com/watch?v=t412LET55K0>
3. YouTube канал профессора НИУ ВШЭ Липсица И.В «Маркетинговые компетенции топ-менеджеров в XXI веке [https://www.youtube.com/watch?v=RYL\\_pqsYg](https://www.youtube.com/watch?v=RYL_pqsYg)»
4. YouTube канал профессора НИУ ВШЭ Липсица И.В «Маркетинг в условиях кризиса <https://www.youtube.com/watch?v=buDsojyBLSE>»
5. YouTube канал профессора НИУ ВШЭ Липсица И.В «Ценообразование <https://www.youtube.com/watch?v=v2M9Igl26gQ>»

#### **9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ для обучающихся по освоению дисциплины:**

Для освоения дисциплины необходимо посещение интерактивных занятий (лекций и семинаров) и выполнение индивидуальных и групповых практических заданий во время обучения.

#### **10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, используемых при осуществлении образовательного процесса, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости):**

При реализации учебной работы в рамках программы используются средства дистанционного сопровождения учебного процесса в форме сайтов с материалами лекций и семинарских занятий. Курс имеет электронные версии (презентации) лекций. Лекции читаются с использованием современных мультимедийных возможностей и проекционного оборудования.

#### **11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, необходимой для осуществления образовательного процесса:**

**Для очного формата:** аудитория с посадочными местами по количеству участников, компьютер, мультимедийный проектор, экран, маркерная доска.

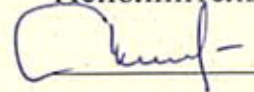
**Для дистанционного формата:** стационарный или переносной компьютер (ноутбук) со стабильным доступом в интернет и возможностью подключения к образовательной платформе, работающая видеочкамера и встроенные / переносные звуковые колонки, встроенный микрофон.



Автономная некоммерческая организация  
«Корпоративная Академия Госкорпорации «Росатом»  
(АНО "Корпоративная Академия Росатома")

«УТВЕРЖДАЮ»

Исполнительный директор

 Н.Н. Акимов

« 13 » 10 2023 \_\_ г.

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации  
управленческого кадрового резерва  
«Энергия лидерства»



## 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

### 1.1 Цель программы:

- развитие профессиональных компетенций для молодых специалистов с высоким потенциалом;
- развитие кросс-контекстных и экзистенциальных навыков.

Программа является вариативной и включает программы развития для молодых специалистов отрасли.

**1.2 Категория слушателей:** высокопотенциальные молодые сотрудники отрасли, победители отраслевых чемпионатов.

**1.3 Требования к уровню подготовки поступающего на обучение:** к освоению дополнительной профессиональной программы допускаются лица, имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование, прошедшие процедуру отбора в управленческий кадровый резерв.

**1.4 Трудоемкость программы:** 64 часа.

**1.5 Форма обучения:** очная, очно-дистанционная, дистанционная с применением цифровых технологий

**1.6 Условия и особенности реализации программы:** нет

**1.7 Связь ДПП с профессиональными стандартами:** нет

**1.8. Документ о квалификации:** удостоверение о повышении квалификации установленного образца АНО «Корпоративная Академия Росатома»

## 2. ФОРМИРУЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ И ВХОДНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ для освоения

дисциплины, предварительные условия:

### НАЗВАНИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ:

**Ориентация на результат** – Способность ставить амбициозные рабочие планы, постоянно повышать планку желаемого результата. Подвержение критическому анализу существующих подходов в работе для постоянного совершенствования.

**Готовность к изменениям** – Способность быстро адаптироваться к новым условиям, происходящим изменениям, инициация изменений и генерация новых идей и решений.

**Эффективная коммуникация** – Способность активно сотрудничать с коллегами и партнерами, искать возможности для эффективного взаимодействия, умение сотрудничать и кооперироваться, конструктивно решать возникающие разногласия.

### ПОРОГОВЫЙ (ВХОДНОЙ) УРОВЕНЬ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ТРЕБУЕМЫЙ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Для того чтобы формирование данных компетенций было возможно, обучающийся, приступивший к освоению образовательной программы, должен:

- **ЗНАТЬ:** основы управленческого цикла.
- **УМЕТЬ:** выделять и систематизировать основные идеи в научных текстах; критически оценивать любую поступающую информацию, вне зависимости от источника; избегать автоматического применения стандартных формул и приемов при решении задач.
- **ВЛАДЕТЬ:** навыками сбора, обработки, анализа и систематизации информации по теме; навыками выбора методов и средств решения задач.



**3. УЧЕБНЫЙ ПЛАН** дополнительной профессиональной программы повышения квалификации управленческого кадрового резерва «Энергия лидерства»

№ п/п	Наименование раздела	Трудоемкость, час	Контактная работа, час		Самостоятельная работа, час	Формы контроля
			лекции	семинары		
1.1	Эмоции человека: какие и зачем	10	4	4	2	
1.2	Выступление: публика в восторге	9	4	4	1	
1.3	Производственная система Росатома: основы	9,5	4	4	1,5	
	<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>0,5</b>			<b>0,5</b>	<b>Промежуточное тестирование</b>
2.1	Навыки влияния без полномочий	18	8	8	2	
2.2	Успешные изменения	17	8	8	1	
<b>3</b>	<b>Итоговая аттестация</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>Итоговый рейтинг</b>

**3.1. Календарный учебный график**

Трудоемкость программы: 64 часа.

Срок обучения: 2 года.

Дата начала обучения по программе: не ранее 01 февраля.

Дата окончания обучения по программе: не позднее 20 декабря.

№ п/п	Наименование разделов и дисциплин	Всего часов	1 год				2 год	
			1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	1 неделя	2 неделя
1.1	«Эмоции человека: какие и зачем»	10	X					
1.2	«Выступление: публика в восторге»	9		X				
1.3	«Производственная система Росатома: основы»	9,5			X			
1.4	Промежуточная аттестация (промежуточное тестирование)	0,5				X		
2.1	«Навыки влияния без полномочий»	18					X	
2.2	«Успешные изменения»	17,5						X
3	Итоговая аттестация (рейтинг резервиста)	-						
	<b>Итого</b>	<b>64</b>						



4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий

	Всего, часы	В том числе					Самостоятельная работа обучающегося, часы, из них	
		Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы, из них:					Выполнение домашних заданий, проведение текущего контроля успеваемости (коллоквиумы, практические занятия и др.)	Подготовка рефератов и т.п.
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	Учебные занятия, направленные на проведение текущего контроля успеваемости (коллоквиумы, практические занятия и др.)	Всего			
<p>Наименование и краткое содержание разделов и тем дисциплины, форма промежуточной аттестации по дисциплине</p> <p>1.1. Эмоции человека: какие и зачем:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Эмоциональный интеллект: понимание себя, управление собой;</li> <li>- Модель эмоционального интеллекта;</li> <li>- Понимание себя, анализ эмоций;</li> <li>- Управление собой, природа стресса;</li> <li>- Способы саморегуляции и управления собой;</li> <li>- Проработка способов поддержки;</li> <li>- Самоподдержка;</li> <li>- Поддержка других;</li> <li>- Эмоциональный интеллект: понимание других, управление другими;</li> <li>- Понимание другого, эмпатия</li> </ul> <p>1.2. Выступление: публика в восторге:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Подготовка к презентации;</li> <li>Анализ аудитории, определение целей выступления и содержательная подготовка к выступлению;</li> <li>Работа по преодолению волнения: тактические и стратегические меры;</li> </ul>	10	4	4	-	8	2	-	2
9	4	4	-	8	1	-	1	



<ul style="list-style-type: none"> <li>- Самопрезентация. Формирование позитивного впечатления;</li> <li>- Поза и жестикация как способ создания впечатления;</li> <li>- Зрительный контакт. Сектор обзора во время публичного выступления. Закономерности формирования впечатления;</li> <li>- Эффективное вербальное воздействие;</li> <li>- Презентация как процесс;</li> <li>- Использование технических средств во время презентации;</li> <li>- Структура выступления и способы повышения его убедительности;</li> <li>- Эффективное начало и эффективное завершение выступления;</li> <li>- Внимание аудитории;</li> <li>- Работа с аудиторией во время презентации;</li> <li>- Приёмы привлечения внимания;</li> <li>- Способы восстановления утраченного внимания;</li> <li>- Техника установления раппорта;</li> <li>- Сложные ситуации и участники во время презентации, техники работы с ними;</li> <li>- Работа с вопросами аудитории</li> </ul>	9,5	4	4	-	8	1,5	-	1,5
<p>1.3. Производственная система Росатома (ПСР). Основы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Философия и принципы ПСР;</li> <li>История культуры бережливого производства;</li> <li>Производственная система Росатома;</li> <li>Алгоритм действий при улучшениях;</li> <li>Картирование текущего состояния процесса;</li> <li>Построение карты потока создания ценности;</li> </ul>								





<ul style="list-style-type: none"> <li>- Принципы построения карты целевого состояния процесса;</li> <li>- Построение КПСЦ;</li> <li>- Анализ шагов процесса;</li> <li>- Поиск потерь;</li> <li>- Диаграмма Ишикавы;</li> <li>- Правило «5 Почему»;</li> <li>- Анализ возможности балансировки процесса (время такта);</li> <li>- Диаграмма «спагетти»;</li> <li>- 5 С;</li> <li>- Настройка процесса (деловая игра);</li> <li>- Доставка корреспонденции;</li> <li>- Анализ результатов</li> </ul>							
<p>1.4. Промежуточная аттестация (промежуточное тестирование)</p>	0,5	-	-	-	0,5	-	0,5
<p>2.1. Навыки влияния без полномочий:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Личность: моё отношение;</li> <li>- Эмоциональный банковский счёт (ЭБС);</li> <li>- Стратегия «Выиграл-выиграл»;</li> <li>- Нетворкинг;</li> <li>- Технологии корпоративного нетворкинга;</li> <li>- Подход к влиянию Козна-Брэдфорда: корпоративная валюта обмена;</li> <li>- Модель влияния Ким Барнс;</li> <li>- Тактики влияния: тактики познающего и тактики убеждающего поведения;</li> <li>- Уровни влияния;</li> <li>- Разработка плана влияния;</li> </ul>	18	8	8	16	2	-	2



<ul style="list-style-type: none"> <li>- Карта влияния;</li> <li>- Тактики влияния. Обработка тактик;</li> <li>- Письменная коммуникация;</li> <li>- Личная встреча;</li> <li>- Мотивирующая речь;</li> <li>- Анализ итогов;</li> <li>- Фиксация договорённостей;</li> <li>- Схема анализа итогов;</li> <li>- Личность: мои мотивы, мои цели ;</li> <li>- Квадрат Декарта;</li> <li>- Окно Джохари</li> </ul>	17	8	8	-	16	1	-	1
<p>2.2. Успешные изменения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Базовый треугольник изменений. Оценка «здоровья» проекта;</li> <li>- Барьерная точка. Диагностика барьерной точки;</li> <li>- Тактики ADKAR;</li> <li>- План реализации изменений в выбранном проекте по модели ADKAR</li> </ul>	17	8	8	-	16	1	-	1
<p>3. Итоговая аттестация. Рейтинг по результатам обучения</p>	-	-	-	-	-	-	-	-



## 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

5.1. для отбора в дополнительную профессиональную программу управленческого кадрового резерва «Энергия лидерства»

- соответствие номинальным требованиям (высшее образование профильного ВУЗа, средний балл по диплому не менее 4,2, работник отрасли, мотивация, победа или призовое место в отраслевом чемпионате)
- прохождение отраслевых чемпионатов и турниров

5.2 Промежуточный контроль по программе проводится в формате промежуточного тестирования.

5.3. Типовые вопросы для промежуточного тестирования:

Тема 1: Эмоции человека какие и зачем?

1. Как называется эмоция, возникающая как защитная реакция организма при возникновении угрозы его благополучию или здоровью?
2. Как называется эмоциональное состояние, сопереживание другому субъекту?
3. Чем обусловлены отрицательные эмоции?

Тема 2: Выступление: публика в восторге

1. Что относится к невербальному аспекту выступления?
2. Выберите типичные ошибки в ходе выступления?
3. Выберите 4 основных шага подготовки к презентации.

Тема 3: ПСР. Основы

1. Для чего используется диаграмма Ишикавы?
2. Что является ценностью для заказчика?
3. Выберите основные принципы Производственной системы Росатома.

5.4. Итоговая аттестация обучающихся по программе проводится в форме рейтинга

Критерии рейтинга:

- Основное обучение
- Дистанционные курсы
- Дополнительные активности
- Оценка РЕКОРД

Критерии оценивания результатов обучения – рейтинга участников*			
Основное обучение	Дистанционные курсы	Дополнительные активности	Оценка РЕКОРД
Прохождение обязательного синхронного обучения (тренингов)	Прохождение обязательных дистанционных курсов по темам синхронного обучения	Участие в отраслевых/ дивизиональных проектах Участие в отраслевых конкурсах/ конференциях Работа с ментором Получение дополнительных сертификатов/ образования	Выставленная на предприятии оценка РЕКОРД по результатам деятельности за год

\*Количество начисляемых баллов направляется участникам в виде отдельной памятки.

## ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

ВЛАДЕТЬ: навыками сбора, обработки, анализа и систематизации информации по теме;

ВЛАДЕТЬ: навыками выбора методов и средств решения задач

УМЕТЬ: применять индивидуальный подход при взаимодействии с командой;



УМЕТЬ: строить эффективную систему самоподдержки и поддержки внутри команды;

УМЕТЬ: анализировать интересы сторон и предпринимать действия для разрешения конфликта с помощью алгоритма «5 шагов разрешения конфликта»;

УМЕТЬ: определять личностные особенности партнера, составлять стратегию влияния на него, применять алгоритмы аргументации и отработки возражений;

УМЕТЬ: планировать сложную коммуникацию с собеседниками разного уровня, приводить убедительные и разнообразные доводы, факты в поддержку своей позиции и продвижения своих идей и проектов;

УМЕТЬ: выстраивать и сохранять долгосрочные отношения с коллегами и партнёрами внутри и вне организации, обеспечивая решение рабочих вопросов;

УМЕТЬ: применять инструменты ПСР: картирование, поиск потерь, диаграмма «спагетти», 5 С, диаграмма Ишикавы и правило «5 почему», минимизировать потери и повысить эффективность текущей деятельности;

ЗНАТЬ: личные ресурсы влияния: способности и мотивы, способы влияния и взаимодействия с новыми людьми, способы замечать и учитывать реакцию собеседника на свои действия, чтобы понять и учесть его позицию, а затем - способы влиять на собеседника с учётом этой информации;

ЗНАТЬ: модель ADKAR, 5 составляющих успешного изменения людей, условия и этапы успешного изменения по модели ADKAR,

ЗНАТЬ: виды конфликтов и конфликтогенов, стратегии разрешения конфликтных ситуаций,

ЗНАТЬ: стратегии влияния на других сотрудников без использования полномочий,

ЗНАТЬ: историю Производственной системы Росатома,

ЗНАТЬ: принципы и стратегию развития ПСР в Госкорпорации «Росатом»,

ЗНАТЬ: алгоритм улучшений процесса,

ЗНАТЬ: как управлять волнением до и во время презентации.

ЗНАТЬ: как использовать приёмы создания позитивного впечатления выступающего и выступать уверенно.

ЗНАТЬ: как подготовить структуру презентации и придерживаться логики презентации, преодолевать сложные ситуации во время публичных выступлений, привлекать и удерживать внимание аудитории на протяжении всей презентации.



## 6. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### Основная литература:

1. Д. Гоулман, Эмоциональный интеллект, 2018
2. Лиза Баретт Фельдман, Как рождаются эмоции. Революция в понимании мозга и управлении эмоциями, 2018
3. Шабанов Сергей, Алешина Алена, Эмоциональный интеллект. Российская практика, 2017
4. Сэловей Питер, Карузо Дэвид, Эмоциональный интеллект руководителя, 2017
5. К.Бланшард, П.Зигарми, Д.Зигарми «Одноминутный менеджер и ситуационное руководство», 2014
6. Методические рекомендации по реализации ПСР-проекта, (автор: проектный офис ПСР ГК, Москва)
7. А. Каптерев «Мастерство презентации», 2017
8. Г. Шулишов «Скелет презентации», 2019
9. Н. Непряхин «Как выступать публично. 50 вопросов и ответов», 2019
10. Дж. Донован «Выступление в стиле TED», 2017
11. К.Паттерсон, Д.Гренни, Д.Макфилд «Как влиять на других», 2018
12. Р. Чалдини «Психология убеждения» 50 доказанных способов быть убедительным, 2013

## 7. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНТЕРНЕТ, необходимых для освоения дисциплины:

<https://www.youtube.com/watch?v=v9cO5UPrX-4>

## 8. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ для обучающихся по освоению дисциплины:

Для освоения дисциплины необходимо посещение занятий (лекций и семинаров), прохождение асинхронного обучения, выполнение проектной работы и регулярная самостоятельная работа. Также настоятельно рекомендуется ведение дополнительных проектов.

## 9. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, используемых при осуществлении образовательного процесса, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости):

При реализации учебной работы в рамках дополнительной профессиональной программы повышения квалификации управленческого кадрового резерва «Энергия лидерства» используются средства дистанционного сопровождения учебного процесса в форме слайдов и сайтов с материалами лекций и семинарских занятий. Курс содержит электронные асинхронные обучающие элементы. Лекции читаются с использованием современных мультимедийных возможностей и проекционного оборудования.



## 10. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, необходимой для осуществления образовательного процесса:

Аудитория должна быть оборудована проектором, флипчартом, маркерами, столами и стульями для слушателей, персональными компьютерами с доступом в интернет, копировальной техникой, в случае онлайн обучения – забронированные комнаты на отраслевой платформе.





## Документ подписан и передан через оператора ЭДО АО «ПФ «СКБ Контур»

	Организация, сотрудник	Доверенность: рег. номер, период действия и статус	Сертификат: серийный номер, период действия	Дата и время подписания
Подписи отправителя:	 АНО "КОРПОРАТИВНАЯ АКАДЕМИЯ РОСАТОМА" УЖАКИНА ЮЛИЯ БОРИСОВНА, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	 Не требуется для подписания	01EE6A6900DDAF4FB646464F16 35D649B2 с 07.04.2023 09:13 по 07.07.2024 09:13 GMT+03:00	17.10.2023 15:34 GMT+03:00 Подпись соответствует файлу документа