

21.03.19

04.08 - 08/31

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана
(национальный исследовательский университет)»
(МГТУ им. Н.Э. Баумана)

Институт современных образовательных технологий



Дополнительное профессиональное образование

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ
«Стратегический маркетинг как способ диверсификации
оборонно-промышленного комплекса. Этап 2»

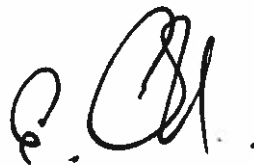
Регистрационный № 19032102

Авторы программы: Салиенко Н.В.
Голубев А.Е.
Николаенков С.И.
Назаров А.И.
Пасерба А.В.

Москва, 2019

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий кафедрой «Менеджмент»
МГТУ имени Н.Э. Баумана



Е. А. Старожук

_____ (дата)

Начальник УМО ИСОТ
МГТУ им. Н.Э. Баумана



А.Ю. Шмаков

_____ (дата)

Оглавление

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	5
1.1. Цель ДПП	5
1.2. Планируемые результаты обучения	5
1.3. Дополнительные характеристики ДПП	5
1.4. Перечень профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения. Характеристика компетенций, подлежащих совершенствованию, и/или перечень новых компетенций, формирующихся в результате освоения программы.....	6
1.5. Соответствие видов деятельности и профессиональных компетенций и их составляющих	6
2. УЧЕБНЫЙ ПЛАН ДПП.....	8
2.1. Категория слушателей ДПП.....	8
2.2. Общая трудоёмкость программы, аудиторная и самостоятельная работа.....	8
2.3. Форма обучения	8
2.4. Учебный план	9
3. КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК	9
4. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДПП	10
4.1. Рабочая программа модуля	10
5. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ДПП	16
5.1. Организационные условия реализации ДПП	16
5.2. Педагогические условия реализации ДПП.....	16
5.3. Учебно-методическое обеспечение ДПП.....	16
5.4. Методические рекомендации.....	17
6. ФОРМЫ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ ДПП.....	17
7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ.....	17
7.1. Паспорт комплекта оценочных средств	17
7.2. Комплект оценочных средств.....	18
8. ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ И ДОПОЛНЕНИЙ.....	20

Термины, определения и сокращения

В данном документе используются следующие термины, определения и сокращения:

Вид профессиональной деятельности - методы, способы, приемы, характер воздействия на объект профессиональной деятельности с целью его изменения, преобразования

Компетенция - способность применять знания, умения и личностные качества для успешной деятельности в определенной области

Результаты обучения - усвоенные знания, умения, навыки и освоенные компетенции

ОК - общекультурные компетенции

ОПК - общепрофессиональные компетенции

ПК - профессиональные компетенции

ДПП – дополнительная профессиональная программа

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дополнительная профессиональная программа (ДПП) подготовлена на основе:

- Федерального закона от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- требований Приказа Минобрнауки России от 01.07.2013 года № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;
- методических рекомендаций-разъяснений Минобрнауки России по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов Минобрнауки России от 22 апреля 2015 года № ВК-1030/06.

Реализация ДПП направлена на совершенствование имеющихся и/или получение новых компетенций, необходимых для профессиональной деятельности и повышения профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации.

1.1. Цель ДПП

Подготовить высококвалифицированных и конкурентоспособных специалистов способных к разрешению проблем, возникающих при выполнении программ диверсификации.

Сформировать у слушателей компетенции в области диверсификации предприятий ОПК: четкое представление о стратегии предприятия для решения задач диверсификации; знания об инструментах маркетинговых внутренних и внешних коммуникаций по выявлению бизнес-проблем, выяснению потребностей заинтересованных сторон, обоснованию решений и обеспечению проведения изменений в организации.

1.2. Планируемые результаты обучения

Планируемые результаты обучения по ДПП:

- успешное освоение профессиональных компетенций в процессе изучения перечисленных в учебном плане тем;
- успешное освоение программы повышения квалификации, прохождение итоговой аттестации (зачет), получение удостоверения о повышении квалификации по ДПП «Стратегический маркетинг как способ диверсификации Оборонно-промышленного комплекса. Этап 2».

1.3. Дополнительные характеристики ДПП

Реализация ДПП направлена на совершенствование имеющихся и/или получение новых компетенций, необходимых для профессиональной деятельности и повышения профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации.

Профессиональные компетенции базируются на основании Приказа Министерства образования и науки Российской Федерации от 26.11.2014 № 1518 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (уровень магистратуры)», с изменениями и дополнениями от 13 июля 2017г. (регистрац. № 35294).

Перечень профессиональных компетенций:

- владением организационными способностями, умением находить и принимать организационные управленческие решения, в том числе и в кризисных ситуациях (ПК-2);
- владением способностью к анализу и планированию в области государственного и муниципального управления (ПК-4);

- владением навыками использования инструментов экономической политики (ПК-9);
- способностью критически оценивать информацию и конструктивно принимать решение на основе анализа и синтеза (ПК-13);
- способностью к кооперации в рамках междисциплинарных проектов, работе в смежных областях (ПК-16).

1.4. Перечень профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения. Характеристика компетенций, подлежащих совершенствованию, и/или перечень новых компетенций, формирующихся в результате освоения программы

Перечень профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения, определен Приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 25.09.2018 № 592н «Об утверждении профессионального стандарта «Бизнес-аналитик» (регистрац. № 1204).

Наименование вида профессиональной деятельности: деятельность по выявлению бизнес-проблем, выяснению потребностей заинтересованных сторон, обоснованию решений и обеспечению проведения изменений в организации.

Основная цель вида профессиональной деятельности: обеспечение возможности проведения изменений в организации, приносящих пользу заинтересованным сторонам, путем выявления потребностей заинтересованных сторон и обоснования решений, описывающих возможные пути реализации изменений.

Обобщенная трудовая функция: аналитическое обеспечение разработки стратегии изменений организации.

Трудовые функции:

определение направлений развития организации (F/01.7);

разработка стратегии управления изменениями в организации (F/02.7).

1.5. Соответствие видов деятельности и профессиональных компетенций и их составляющих

Трудовые функции			
Определение направлений развития организации (F/01.7)			
Профессиональные компетенции	Практический опыт	Умения	Знания
ПК-2: владением организационными способностями, умением находить и принимать организационные управленческие решения, в том числе и в кризисных ситуациях	–	Планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами.	Теория межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии. Теория менеджмента.
ПК-4: владением способностью к анализу и планированию в области	Определение подхода к проведению бизнес-анализа. Определение подхода	Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать	Теория менеджмента. Управление ресурсами. Предметная область и

государственного и муниципального управления	к работе с информацией бизнес-анализа.	риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации.	специфика деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа.
ПК-13: способностью критически оценивать информацию и конструктивно принимать решение на основе анализа и синтеза	Определение подхода к работе с информацией бизнес-анализа.	Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации.	Методы, техники, процессы и инструменты управления требованиями. Теория управления рисками. Управление ресурсами.
ПК-16: способностью к кооперации в рамках междисциплинарных проектов, работе в смежных областях	—	Планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами.	Теория межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии. Управление ресурсами.
Разработка стратегии управления изменениями в организации (F/02.7)			
ПК-2: владением организационными способностями, умением находить и принимать организационные управленческие решения, в том числе и в кризисных ситуациях	—	Использовать техники эффективных коммуникаций. Проводить оценку эффективности бизнес-анализа на основе выбранных критериев.	Теория межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии. Управление ресурсами.
ПК-4: владением способностью к анализу и планированию в области государственного и муниципального управления	Сбор информации, анализ, оценка эффективности проводимого бизнес-анализа в организации. Разработка путей развития бизнес-анализа в организации.	Проводить оценку эффективности бизнес-анализа на основе выбранных критериев.	Теория менеджмента. Предметная область и специфика деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа.
ПК-13: способностью критически оценивать информацию и	Разработка планов проведения работ по бизнес-анализу и	Выявлять, регистрировать, анализировать и	Теория управления рисками. Предметная область и

конструктивно принимать решение на основе анализа и синтеза	обеспечение их выполнения. Сбор информации, анализ, оценка эффективности проводимого бизнес-анализа в организации.	классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации. Проводить оценку эффективности бизнес-анализа на основе выбранных критериев.	специфика деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа.
ПК-16: способностью к кооперации в рамках междисциплинарных проектов, работе в смежных областях	Разработка путей развития бизнес-анализа в организации.	Использовать техники эффективных коммуникаций.	Теория межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии. Теория конфликтов. Теория организационного развития.

2. УЧЕБНЫЙ ПЛАН ДПП

2.1. Категория слушателей ДПП

Имеющаяся квалификация (требования к слушателям): лица, имеющие высшее образование; лица, получающие высшее образование.

Программа будет интересна руководителям высшего звена предприятий оборонно-промышленного комплекса (ОПК), которые возглавляют процесс диверсификации деятельности предприятия; сотрудникам предприятий ОПК, в задачи которых входит возглавлять процессы диверсификации деятельности предприятия и члены их команд.

2.2. Общая трудоёмкость программы, аудиторная и самостоятельная работа

Общая трудоёмкость программы 156 часов, из них 135 часов аудиторной и 21 час самостоятельной работы.

2.3. Форма обучения

Форма обучения про ДПП – очная.

2.4. Учебный план

ДПП «Стратегический маркетинг как способ диверсификации Оборонно-промышленного комплекса. Этап 2» реализуется одним модулем.

№ п/п	Наименование темы	Форма контроля	Всего, час	В том числе		
				Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа
1	Разработка стратегий развития предприятий	-	32	16	12	4
2	Анализ активов, ресурсов и компетенций предприятия	-	32	6	22	4
3	Анализ продуктового портфеля предприятия	-	8	2	4	2
4	Анализ себестоимости производимой продукции	-	8	4	2	2
5	Анализ рынка и рыночных возможностей предприятия	-	24	16	6	2
6	Управление продажами на предприятии	-	20	12	4	4
7	Управление проектами	-	16	12	4	-
8	Управление изменениями	-	16	10	3	3
ИТОГО		зачет	156	78	57	21

3. КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК

№ п/п	Наименование темы	1 день	2 день	3 день	4 день	5 день	6 день
1	Разработка стратегий развития предприятий						
2	Анализ активов, ресурсов и компетенций предприятия						
№ п/п	Наименование темы	7 день	8 день	9 день	10 день	11 день	12 день
2	Анализ активов, ресурсов и компетенций предприятия						
3	Анализ продуктового портфеля предприятия						
4	Анализ себестоимости производимой продукции						
5	Анализ рынка и рыночных возможностей предприятия						
№ п/п	Наименование темы	13 день	14 день	15 день	16 день	17 день	18 день
6	Управление продажами на предприятии						
7	Управление проектами						
8	Управление изменениями						
ИТОГОВАЯ АТТЕСТАЦИЯ							

Минимальный срок освоения ДПП - 18 дней.

4. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДПП

4.1. Рабочая программа модуля

Раздел посвящен изучению организации и управления маркетинговой деятельностью при диверсификации предприятий ОПК.

4.1.1. Цель модуля сформировать у слушателей четкое представление о стратегии предприятия для решения задач диверсификации; знания об инструментах маркетинговых внутренних и внешних коммуникаций по выявлению бизнес-проблем, выяснению потребностей заинтересованных сторон, обоснованию решений и обеспечению проведения изменений в организации.

4.1.2. Задачи изучения модуля:

- ознакомиться с общим представлением о последовательности шагов процесса диверсификации;
- изучить основные методики и подходы при запуске процесса диверсификации на предприятиях ОПК;
- изучить инструменты маркетинговых внутренних и внешних коммуникаций по выявлению бизнес-проблем;
- изучить инструменты управления проектами на предприятии;
- освоить техники решений по обеспечению проведения изменений в организации.

4.1.3. Планируемые результаты обучения

Процесс изучения раздела направлен на формирование следующих профессиональных компетенций

Код компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по разделу, теме	Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции
ПК-2: владением организационными способностями, умением находить и принимать организационные управленческие решения, в том числе и в кризисных ситуациях ПК-4: владением способностью к анализу и планированию в области государственного и	Знать: <ul style="list-style-type: none">– алгоритм современного стратегического процесса диверсификации;– ключевые факторы успеха и стратегическое пространство;– теорию межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии;– методы, техники, процессы и инструменты управления требованиями;– теорию управления рисками;– знать различные подходы к расчету себестоимости;– виды изменений: простые/сложные, жесткие/мягкие;– теорию организационного развития. Уметь: <ul style="list-style-type: none">– определять стратегические альтернативы;– разрабатывать маркетинговую стратегию	Активные формы проведения занятий: мини-лекции, управляемые дискуссии, практические занятия, аналитический тренинг, самостоятельная работа для проработки изученного материала.

<p>муниципального управления ПК-9: владением навыками использования инструментов экономической политики ПК-13: способностью критически оценивать информацию и конструктивно принимать решение на основе анализа и синтеза ПК-16: способностью к кооперации в рамках междисциплинарных проектов, работе в смежных областях</p>	<p>диверсификации с учетом возможности предприятия; – работать с информацией бизнес-анализа; – планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами; – анализировать и классифицировать риски, разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации; – разрабатывать маркетинговую стратегию диверсификации с учетом возможности предприятия; – использовать техники эффективных коммуникаций; – проводить оценку эффективности бизнес-анализа на основе выбранных критериев. Владеть: – навыками использования инструментов маркетинговых коммуникаций; – системным подходом к планированию и реализации изменений; – методами организационного развития; – методами определения подхода к проведению бизнес-анализа; – методами снижения себестоимости продукции; – навыками разработки путей развития бизнес-анализа в организации.</p>	
---	---	--

4.1.4 Содержание модуля

Тема 1. Разработка стратегий развития предприятий

Лекции (16 ч.). Стратегия как связующее звено между рынком и способностями предприятий ОПК. Три важнейших вопроса для понимания бизнеса: целевая аудитория, потребности целевой аудитории, технология закрытия потребностей целевой аудитории. Стратегия, как инструмент реконфигурации предприятия для достижения целей диверсификации.

Практические занятия (12 ч.). Общий алгоритм современного стратегического процесса: анализ, выбор, реализация – стратегический цикл. Алгоритмизация стратегического процесса, как рационального подхода к разработке, анализу и внедрению стратегии предприятия: анализ внешней и внутренней среды организации, ситуационный интегрированный анализ, целеполагание, выбор оптимального варианта достижения целей, разработка стратегического плана, декомпозиция стратегии в операционную деятельность, запуск стратегии и контроль ее реализации.

Рыночный и ресурсный подходы в разработке стратегии. Ключевые технологии проектирования стратегии, основанные на понимании потребностей рынка и собственных ресурсов – способностей предприятия: PEST, анализ привлекательности отрасли, движущие силы конкуренции и КФУ в отрасли, матрица SPACE и стратегическое пространство, анализ цепочки создания ценности, ресурсная модель Гранта, 7S Маккинзи, анализ заинтересованных сторон, SWOT-анализ, матрица рисков.

Внедрение стратегии (культура, структура, системы, бизнес-процессы, портфели инициатив). Разработка стратегической карты. Этапы реализации стратегии предприятия. Проведение стратегических изменений в организации. Стратегия и организационная структура

предприятия. Проектирование систем управления. Корпоративная культура, как среда новых правил для реализации стратегии.

Самостоятельная работа (4 ч.). Проработка материалов аудиторных занятий.

Тема 2. Анализ активов, ресурсов и компетенций предприятия

Лекции (6 ч.). Материальные ресурсы организации. Внешние ресурсы. Их виды, комплексность и взаимовлияние. Средства производства и организации деятельности. Значение ресурсов для деятельности и их взаимозаменяемость.

Практические занятия (22 ч.). Информационный менеджмент. Информационные обязанности менеджера. Информационные потоки. Информационный менеджмент. Анализ и представление данных. Инфографика.

Операции как процесс управления ресурсами. Операции как процесс управления ресурсами. Управление операциями. Планирование и контроль. Управление цепочкой поставок. Операционная модель организации. Управление цепочкой поставок.

Важнейший ресурс организации – люди. Психология профессиональной деятельности. Формирование и развитие кадрового состава. Психология личности работника как объекта управления. Знания, навыки и способности. Карьера и профессиональное развитие. Виды профессионального обучения.

Самостоятельная работа (4 ч.). Проработка материалов аудиторных занятий.

Тема 3. Анализ продуктового портфеля предприятия

Лекции (2 ч.). Продуктовый портфель предприятия в стратегическом маркетинге. Мультиатрибутивная модель продукта. Рациональные и эмоциональные составляющие полезности продукта. Взаимосвязь маркетинговой и других функциональных стратегий предприятия.

Классификация товаров/услуг. Жизненный цикл выпускаемых предприятием продуктов. Маркетинговые решения на различных этапах жизненного цикла товаров/услуг. Формирование товарного ассортимента, понятие о продуктовой линии. Понятие о конкурентоспособности и прибыльности товара. Стратегический подход к управлению продуктовым портфелем.

Практические занятия (4 ч.). Стратегический подход к разработке и выведению на рынок новых товаров/услуг. Использование инноваций и латерального мышления. Методы рыночного тестирования новых продуктов. Технология создания товарной марки. Основные решения по использованию товарной марки. Понятие о бренде, брендинге, бренд-менеджменте. Марочные стратегии. Упаковка выпускаемых продуктов. Функции упаковки. Сервисное обслуживание.

Самостоятельная работа (2 ч.). Проработка материалов аудиторных занятий.

Тема 4. Анализ себестоимости производимой продукции

Лекции (4 ч.). Структура затрат компании. Постоянные затраты, что к ним относится. Переменные затраты и операционные расходы. Расходы, связанные с продажами. Финансовые затраты – проценты по кредитам и выплаты акционерам. Налоговые затраты и их связь с тратами компании. Понятие налогооблагаемой базы. Логистические расходы.

Принципы разнесения затрат: по видам деятельности, по подразделениям, по функциональным подразделениям. Базовые принципы бюджетирования и финансового планирования. Структура затрат компании и методика размышления менеджеров при оценке уровня затрат. Различия разнесения затрат компании при ключевой и вспомогательной роли ассортимента поставщика.

Окупаемость инвестиционных проектов. Отдача от вложений. Правила расчета окупаемости проектов и инвестиций. Три подхода к расчету окупаемости проектов. Учет дополнительных расходов при покупке оборудования. Потоки наличности возникающие в случае покупки оборудования. Правила начисления амортизации на основные средства компании.

Практические занятия (2 ч.). Задание по расчету себестоимости новой продукции и определение ее рыночной цены.

Самостоятельная работа (2 ч.). Проработка материалов аудиторных занятий.

Тема 5. Анализ рынка и рыночных возможностей предприятия

Лекции (16 ч.). Понимание маркетингового подхода в программе диверсификации. Понятие маркетинга. Три грани маркетинга: философия бизнеса, процесс управления взаимодействием бизнеса и потребителей, функции маркетинга. Маркетинговый комплекс: 4P и 4C. Маркетинг взаимоотношений – современная форма взаимоотношений с потребителем и достижения конкурентных преимуществ. Что превратило рынок продавцов в рынок потребителей. Внешнее окружение компании: СТЭП-анализ и модель пяти сил Портера. Структура компании: цепочка ценности.

Потребитель, его потребности и поведение. Понимание потребителя, типы потребителей. Типы заинтересованных сторон и цепочки поставки. Лестница приверженности. Нужда, потребность, мотивация и выгода. Потребности и покупательское поведение. Принятие решения при покупке. Пирамида потребностей Маслоу. Потребности организаций. Восприятие товаров-новинок. Выгоды, движущие поступками людей. Понятие сегментации.

Маркетинговые исследования и информация. Проведение маркетинговых исследований: технология проведения маркетинговых исследований; качественные и количественные, первичные и вторичные исследования. Требования к маркетинговой информации и ее преобразование. Система маркетинговых исследований. Потребности в маркетинговой информации и источники данных. Задание на маркетинговое исследование. Особенности каналов опроса. Основные методы качественных исследований. Методика исследования: «Маркетинг во время прогулки».

Практические занятия (6 ч.). Продукт и его продвижение. Понятие продукта и его трехуровневый анализ. Сущность товара. Жизненный цикл продукта и уникальные достоинства. Континуум «товары и услуги».

Модель маркетинговой коммуникации. Целевые аудитории. Цели коммуникации и уровень реакции потребителей. Типы средств коммуникации (личностные и безличностные). Продвижение через социальные потоки. Этапы личных продаж. Планирование коммуникации. Бюджет маркетинга.

Самостоятельная работа (2 ч.). Проработка материалов аудиторных занятий.

Тема 6. Управление продажами на предприятии

Лекции (12 ч.). Управление продажами. Что такое управление продажами. Анализ USP компании по отдельным продуктовым линейкам. Конкурентное сравнение и выбор стратегии продаж.

Выбор канала продаж. Понятие каналов продаж. Специфика продажи в различных каналах: оптовый, дистрибьюторский, розничный, корпоративный, не регулярный. Разрешение межканальных конфликтов и противоречий. Управление продажами в различных каналах сбыта.

Управление ключевыми клиентами. Основные процессы управления ключевыми клиентами. Документы планирования. Оценка документов и плана с точки зрения соответствия стратегическим целям компании. Оценка глубины проработки информации.

Анализ клиентской базы. Нумерический размер. Сегментация по потенциалу. Сегментация по лояльности. Другие сегментации. Платформа продаж. Понятие клиентской базы и деятельности по продаже. Рынок – доступные клиенты. Активные клиенты. Процесс переговоров. Принципы работы в каждом сегменте базы. Сегментация и выбор потенциально привлекательных клиентов. Pipeline – контроль цикла переговоров. Удержание клиентов. Выработка критериев привлекательности на основе USP компании. Определение этапов продаж и веса каждого этапа. Определение критериев устойчивости сотрудничества с клиентом.

Анализ эффективности работы отдела продаж. Показатели эффективности продавца. Планирование продаж путем активного воздействия на эффективность процесса продаж. Инструменты контроля результатов работы менеджера. Систематизированная оценка работы продавцов. Комплексный анализ и оценка результатов, деятельности и компетенций продавца.

Анализ и оценка вклада в продажу. Компетенции необходимые менеджеру по продажам. Оптимальная модель поведения менеджера. Качественные и количественные характеристики в процессе продаж.

Практические занятия (4 ч.). Практическая работа по оценки или разработке системы управления продажами на предприятиях участников обучения.

Самостоятельная работа (4 ч.). Проработка материалов аудиторных занятий.

Тема 7. Управление проектами

Лекции (12 ч.). Введение. Технология (technique) и искусство (art) в управлении проектами. Роль стандартов управления проектами. Стандарты управления проектами, действующие на территории РФ: ГОСТ Р 54869/70/71-2011 и др. (ISO, НТК СОВНЕТ). Будущее проектного управления и новые «гибкие» методологии (XP, Scrum, Agile, DevOps и др.). Институт управления проектами (PMI®) и его стандарты: PMI — ведущая международная некоммерческая ассоциация руководителей проектов. Сертификация профессиональных руководителей проектов и основные действующие стандарты.

Развитие проектного управления в России. Особенности управления проектами в СССР. Основные проблемы внедрения проектных методов в современных российских компаниях. Теории и модели эффективности проектов и эффективного управления проектами. Сравнительный анализ моделей управления. Современные тенденции в развитии методов проектного управления. Опыт и основные проблемы внедрения проектных методов в современных российских компаниях.

Основные понятия, принципы и закономерности концепции управления проектами: Основные участники проекта (руководитель, спонсор и заказчик проекта). Участники (заинтересованные стороны) проекта (Project Stakeholders). Баланс интересов сторон. Может ли руководитель проекта совмещать функции заказчика и спонсора проекта? Основные участники проекта (руководитель, спонсор и заказчик проекта). Организация работы со стейкхолдерами проекта.

Исполнение проектов в различных организационных структурах. Функциональная структура. Матричные (слабая, сбалансированная, сильная) структуры. Проектная структура. Комбинированная структура.

Пять групп процессов управления проектами: Процессы инициации (Initiating), планирования (Planning), исполнения (Executing), мониторинга и контроля (Monitoring and Controlling), завершения (Closing). Логическое и временное взаимодействие групп процессов управления. Десять областей знаний в управлении проектами: Управление Интеграцией проекта (Project Integration Management). Управление Содержанием проекта (Project Scope Management). Управление Сроками проекта (Project Time Management). Управление Стоимостью проекта (Project Cost Management). Управление Рисками проекта (Project Risk Management). Управление Человеческими ресурсами проекта (Project HR Management). Управление Коммуникациями проекта (Project Communication Management). Управление Закупками проекта (Project Procurement Management). Управление Качеством проекта (Project Quality Management). Управление Заинтересованными сторонами проекта (Project Stakeholder Management).

Практические занятия (4 ч.). Построение корпоративной системы управления проектами. Состав системы управления проектами: методология управления проектами, проектный офис и управляющий комитет, информационная система управления проектами. Основные результаты и ценность (Value) внедрения системы управления проектами: единая методология, "большая картина" (Big Picture) проектов; управление ресурсами; накопление и передача опыта. Ошибки при внедрении системы управления проектами. С чего начинать построение системы управления проектами? Что должно содержаться в корпоративной методологии? Минимальный набор шаблонов. Советы при создании корпоративной методологии: от простого к сложному; только то, что необходимо; обновление КСУП. Практическое использование в организации российских ГОСТов по управлению проектами. Эффекты постепенного внедрения и развития проектной культуры.

Тема 8. Управление изменениями

Лекции (10 ч.). Практические занятия (4 ч.). Осознание потребности в изменениях, изменения и обновления, как составная часть деятельности организации. Причины изменений в компании. Психологические аспекты процесса изменений. Скорость изменений и нарастающая потребность в них. Формирование единой модели (большой картины) связанной с изменениями. Опыт компаний и стран. Изменения и их последствия. Восемь стадий процесса кардинальных изменений. Процесс создания существенного изменения – 8 этапов Коттера. Другие модели управления изменениями, сравнение, плюсы и минусы различных подходов.

Роль руководителя в успешном процессе изменений. Управление и руководство. Сопротивление изменениям и их принятие. «Стоимость» следования изменениям. Понятие «свой круг ответственности».

Постановка цели, как сила запуска изменений. Картина будущего – видение и перспективные цели. Стратегия компании. Стратегия изменений и культура компании. Перспективы и цели и их влияние на организацию и сотрудников. Цели и их влияние на процесс изменений.

Создание чувства безотлагательности, срочности. Исследование рынка и конкурентов. Идентификация и обсуждение кризиса, потенциальные кризисы и большие возможности. «Продажа идеи» коллегам и сотрудникам. С чем связана безотлагательность изменений. «Стоимость» ожидания и бездействия.

Создание руководящей коалиции. Создание группы с достаточной властью для управления изменениями. Сделать так, чтобы группа работала как команда. Вы как часть «большой» коалиции. Вы как часть «малой» коалиции. Как создаются коалиции. Правила формирования социальных групп. Мотивация на рабочем месте, ожидания сотрудников от работы и как они влияют на успешность процесса создания коалиции.

Развитие видения и стратегии. Создание видения для направления усилий на изменения. Развитие стратегий для достижения этого видения. Какова стратегия компании на данный момент? Как она связана с изменениями. Различные стратегии внедрения изменений, как выбирать, плюсы и минусы различных стратегий.

Информирование об изменениях. Постоянно сообщать новое видение и стратегии, используя любые возможности. Быть образцом для подражания в поведении сотрудников в будущем. Объем необходимой информации. Способы информирования. Разработка информационной стратегии. Соотношение «фоновой» и «целевой» информации.

Поддержка, обеспечивающая четкие действия. Избавление от препятствий. Изменение систем или структур, которые мешают изменениям. Поощрение риска и нетрадиционных идей и действий. Основные затруднения. Как их можно преодолеть. Оценка потенциала сотрудников в процессе преодоления сложностей. Как фрагментировать «большие шаги».

Достижение краткосрочных побед. Планирование видимых улучшений в выполнении плана, или «побед». Достижений этих побед. Выявление и признание людей, достигших этих побед. Какими эти победы могут быть. Планирование «побед» и достижений. Мотивирование/премирование/награждение «победителей».

Практические занятия (3 ч.). Укрепление и стимулирование больших изменений. Использовать возможности для изменения всех систем, структур и политик, которые препятствуют преобразованиям. Найм, продвижение и развитие сотрудников, способных осуществить изменения. Дополнительно поддерживать продвижение новых проектов и изменений в компании. Институализация изменений.

Утверждение новых подходов в культуре компании. Закрепление успеха. Изменение культуры организации. Культурные артефакты. Внедрение новой культуры. Ясность связей между новым поведением и организационным успехом. Развитие методов, гарантирующих развитие лидерства и преемственности. Создание новых целей и KPI. Закрепление новых процессов и правил.

Самостоятельная работа (3 ч.). Проработка материалов аудиторных занятий.

5. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ДПП

5.1. Организационные условия реализации ДПП

Наименование аудитории	Вид занятия	Наименование оборудования, программного обеспечения
Специализированная аудитория	Лекция, практические занятия	Мультимедийный проектор, ноутбук с установленным PowerPoint любой версии, маркерная доска или флипчарт, набор маркеров

5.2. Педагогические условия реализации ДПП

В реализации программы принимают участие ведущие преподаватели кафедры Менеджмент (ИБМ-4) МГТУ им. Н.Э. Баумана и бизнес-консультанты, имеющие огромный опыт внедрения аналогичных проектов в отрасли промышленности, в том числе ОПК.

Кафедра ИБМ-4 на факультете Инженерный бизнес и менеджмент, ориентирована как на подготовку бакалавров и магистров по направлениям «Инноватика» и «Менеджмент» в рамках первого высшего образования, так и проводит активное участие в профессиональной переподготовке и повышении квалификации руководителей различных уровней для ОПК, космической и других отраслей.

Ведущие преподаватели-практики кафедры обладают системным и концептуальным мышлением, имеют успешный опыт руководящих позиций в сфере решения задач, связанных с управлением компаниями и большими организациями: анализ и построение систем управления продажами; управление персоналом и предоставление инжиниринговых услуг в крупных российских и международных компаниях; реализация консалтинговых и корпоративных обучающих проектов для российских и мультинациональных компаний.

Среди наших клиентов такие международные и российские организации и компании, как General Electric, ПАО «Газпром нефть», Дерево-обрабатывающий завод «Дятьково», Сбербанк Управление Активами, Группа компаний «Самолет», АО «Газпром-Медиа Холдинг», ГК «Восток Сервис», Альфа Банк, ПАО «НК «Роснефть», Национальный университет «Высшая Школа Экономики», АНО ДПО «Московская бизнес школа», ООО «Компания Корос Альянс», ООО «Беко», ООО Миле СНГ, ООО «ROTO FRANK», Компания «Бриджстоун», Компания ОМБ, Royal Philips, ООО «БАСФ», Samsung Electronics, Компания «Еламед», НПА «RUBEZH», ЗАО Фирма ЦВ «ПРОТЕК», ООО «НИТА-ФАРМ», АО «НПО «Аконит», Компания Microsoft Business Solutions, ООО «Профматика» (Компания ИТЕМ), ФГУП «Государственная корпорация по организации воздушного движения в Российской Федерации», АО «Машиностроительный завод» (Сергиев Посад), Корпорация Херох, ООО «Нестле Россия», Hewlett-Packard Enterprise, ГлаксоСмитКляйн Inc., TACIS (техническая помощь Содружеству Независимых Государств), представительство Международного Валютного Фонда в РФ, посольства Франции, Великобритании, Люксембурга и др., а также известные российские компаний (ГК «Автомир», Линда, фирма 1С (Рарус), ГК ПИК и др.).

5.3. Учебно-методическое обеспечение ДПП

1. Информационные системы управления производственной компанией: учебник и практикум для академического бакалавриата / Н.Н. Лычкина, Ю.А. Морозова, А.В. Фель, В.Н. Корепин; ред. Н.Н. Лычкина; Высш. шк. экономики, Национальный исследовательский ун-т. М.: Юрайт, 2017. 240 с.

2. Рыжикова Т.Н. Маркетинг: экономика, финансы, контроллинг: учеб. пособие для вузов. М.: Инфра-М, 2017. 223 с.

3. Санникова К.А., Маликова Д.М. Вопросы диверсификации производства гражданской продукции на предприятиях ОПК // Социально-экономическое управление: теория и практика.

2018. № 1 (32). С. 48-51.

4. Довгучиц С.И., Акжигитова А.Н., Журенков Д.А. Повышение инвестиционной привлекательности интегрированных структур ОПК как фактор ускорения диверсификации производства // Научный вестник оборонно-промышленного комплекса России. 2018. № 1. С. 58-69.

5.4. Методические рекомендации

ДПП построена по тематическому принципу, каждая тема представляет собой логически завершённый раздел.

Преподавание программы основано на личностно-ориентированной технологии образования, сочетающей два равноправных аспекта этого процесса: обучение и учение. Личностно-ориентированный подход развивается при участии слушателей в активной работе на занятиях, направлен в первую очередь на развитие индивидуальных способностей, создание условий для развития творческой активности слушателя и разработке инновационных идей, а так же на развитие самостоятельности мышления, нахождение рационального варианта решения, сравнения и оценки нескольких подходов и т. п. Это способствует формированию приемов умственной деятельности по восприятию новой информации, ее запоминанию и осознанию, создания образов для сложных понятий и процессов, приобретению навыков поиска решений в условиях неопределенности.

Лекционные и практические занятия проводятся для приобретения навыков реализации знаний в предметной области. Занятия проводятся с использованием активных методов обучения.

Самостоятельная работа слушателей предназначена для проработки материалов аудиторных занятий.

При изучении раздела предусмотрены следующие активные формы проведения занятий:

- проведение мини-лекций – управляемая дискуссия;
- аналитический тренинг.

6. ФОРМЫ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ ДПП

Итоговая аттестация проводится в форме зачета.

На зачете присутствуют только преподаватели, принимающие участие в реализации программы.

Зачет проходит в форме общей дискуссии, по итогам которой выставляется оценка – зачет или незачет.

Итоговая оценка, учитывает:

- активность слушателя, умение брать инициативу в свои руки;
- ответ на вопросы преподавателя;
- умение вести общую дискуссию;
- итоговое обсуждение результатов обучения.

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ

7.1. Паспорт комплекта оценочных средств

Предметы оценивания	Объекты оценивания	Показатели оценки
ПК-2 ПК-4 ПК-9	Знать: – алгоритм современного стратегического процесса диверсификации;	«зачет» - ответы на поставленные вопросы излагаются логично,

ПК-13 ПК-16	<ul style="list-style-type: none"> – ключевые факторы успеха и стратегическое пространство; – теорию межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии; – методы, техники, процессы и инструменты управления требованиями; – теорию управления рисками; – знать различные подходы к расчету себестоимости; – виды изменений: простые/сложные, жесткие/мягкие; – теорию организационного развития. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – определять стратегические альтернативы; – разрабатывать маркетинговую стратегию диверсификации с учетом возможности предприятия; – работать с информацией бизнес-анализа; – планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами; – анализировать и классифицировать риски, разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации; – разрабатывать маркетинговую стратегию диверсификации с учетом возможности предприятия; – использовать техники эффективных коммуникаций; – проводить оценку эффективности бизнес-анализа на основе выбранных критериев. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – навыками использования инструментов маркетинговых коммуникаций; – системным подходом к планированию и реализации изменений; – методами организационного развития; – методами определения подхода к проведению бизнес-анализа; – методами снижения себестоимости продукции; – навыками разработки путей развития бизнес-анализа в организации. 	<p>последовательно и не требуют дополнительных пояснений. Раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Обосновываются выводы. Демонстрируются знания базовых нормативно-правовых актов. Соблюдаются нормы литературной речи. При этом может допускаться ухудшение качества показателей оценки, которые не представляют собой существенного искажения системы знаний по ДПП; «незачет» - материал излагается непоследовательно, сбивчиво, не представляет определенной системы знаний. Не раскрываются причинно-следственные связи. Не проводится анализ. Выводы отсутствуют. Ответы на дополнительные вопросы отсутствуют. Имеются нарушения норм литературной речи</p>
----------------	---	--


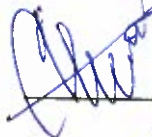


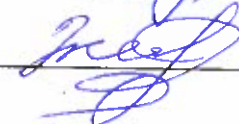
7.2. Комплект оценочных средств

Темы для дискуссии:

1. Разработка стратегий развития предприятий.
2. Анализ активов, ресурсов и компетенций предприятия.
3. Анализ продуктового портфеля предприятия.

4. Анализ себестоимости производимой продукции.
5. Анализ рынка и рыночных возможностей предприятия.
6. Управление продажами на предприятии.
7. Управление проектами.
8. Управление изменениями.

Авторы программы:

_____		Н.В. Салиенко
_____		С.И. Николаенков
_____		А.И. Назаров
_____		А.Е. Голубев
_____		А.В. Пасерба

8. ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ И ДОПОЛНЕНИЙ