

**Частное учреждение дополнительного профессионального образования
«Центр корпоративного обучения «Технологии Доверия – Эксперт»**

**УТВЕРЖДЕНА
Приказом Директора
ЧУ ДПО «ЦКО «Технологии
Доверия - Эксперт»
№ 38 – 2022 - ОГС/РСРЕ
от 3 октября 2022 г.**

**Дополнительная профессиональная программа повышения
квалификации**

«Цифровая трансформация бизнеса: ключевые навыки руководителя»

Москва, 2022

Содержание

1. Пояснительная записка	3
2. Учебный план	5
3. Учебно-тематический план	6
4. Рабочие программы учебных разделов	8
5. Примерные вопросы для промежуточной аттестации	12
6. Примерные вопросы для итоговой аттестации	14
7. Требования к уровню освоения и планируемые результаты обучения по Программе	16
8. Учебно-методическое и информационное обеспечение Программы	18
9. Организационно-педагогические и материально-технические условия реализации Программы	19
10. Календарный учебный график обучения по Программе	20

1. Пояснительная записка

Программа повышения квалификации (далее – Программа) предназначена для повышения профессионального уровня специалистов по проведению цифровой трансформации в компании, руководителей компаний и владельцев бизнеса, желающих приобрести навыки в области цифровизации и цифровой трансформации.

Цель Программы заключается в совершенствовании знаний и навыков слушателей в области цифровизации и цифровой трансформации.

Слушатель, освоивший Программу, должен повысить профессиональный уровень в рамках имеющейся квалификации и усовершенствовать имеющиеся компетенции.

Перечень общепрофессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения на основании Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержден приказом Минобрнауки России от 21 августа 2020 г. № 952:

- способность решать профессиональные задачи на основе знаний (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления;
- способность применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач;
- способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды;
- способность руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций.

Перечень профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения на основании Профессионального стандарта 06.014 «Менеджер по информационным технологиям», утвержден приказом Министерства труда России N 588н от 30 августа 2021 г.:

- умение управлять операционной деятельностью организации в области информационных технологий и цифровой трансформации;
- умение управлять цифровой трансформацией организации;
- умение моделировать, анализировать и декомпозировать цели управления изменениями в области информационных технологий и цифровой трансформации;
- умение формировать команду и организовывать персонал для управления изменениями ИТ;
- умение осуществлять мониторинг и контроль управления изменениями ИТ;
- умение организовывать деятельность по непрерывному улучшению управления изменениями ИТ;
- способность выявлять группы стейкхолдеров и формировать и согласовывать цели и принципы взаимодействия с ними, включая формирование стратегических целей цифровой трансформации со стейкхолдерами.

Трудоемкость Программы составляет 43 академических часа, срок освоения 4-8 дней.

Формы обучения: очная, с применением дистанционных технологий обучения. Реализация Программы осуществляется посредством лекционных занятий, практических работ в индивидуальной и групповой формах обучения в учебных аудиториях, либо дистанционно путем онлайн-конференций

Язык обучения: русский.

Для оценки успешности освоения слушателем Программы предусмотрены следующие виды и формы контроля: промежуточная аттестация и итоговая аттестация.

Промежуточная аттестация: Промежуточная аттестация: для оценки освоения слушателем Программы проводится промежуточная аттестация. Промежуточная аттестация проводится по окончании каждого модуля Программы в форме письменного эссе с возможностью применения компьютера.

Итоговая аттестация. Для определения полноты формирования и развития компетенций слушателя по Программе проводится итоговая аттестация, включающая теоретические и практические вопросы. Итоговая аттестация может проводиться в форме письменного или компьютерного тестирования, устного опроса, выполнения практических заданий.

2. Учебный план

Цель Программы заключается в совершенствовании знаний и навыков слушателей в области цифровизации и цифровой трансформации.

Слушатель, освоивший Программу, должен повысить профессиональный уровень в рамках имеющейся квалификации и усовершенствовать имеющиеся компетенции.

Категория слушателей. К освоению Программы допускаются лица, имеющие высшее, либо среднее профессиональное образование (слушатели, желающие приобрести навыки в области цифровизации и цифровой трансформации).

Трудоемкость Программы: 43 академических часа, срок освоения 4-8 дней.

Режимы занятий:

- 1) 8 занятий продолжительностью 5 академических часов;
- 2) 5 занятий продолжительностью 8 академических часов;
- 3) Возможны другие режимы занятий, продолжительностью не более 9 академических часов в день.

№	Наименование тем	Всего (ак. час)	Распределение учебного времени		Форма контроля
			Теория	Практика	
1	Тема 1. Что такое цифровая трансформация и почему она особенно важна в текущих реалиях	5	4,5	0,5	-
2	Тема 2. Стратегия цифровой трансформации	5	4	1	-
3	Тема 3. Культура непрерывных улучшений в работе команды цифровой трансформации	5	3,5	1,5	Проверочная работа
4	Тема 4. Инструменты и технологии цифровой трансформации	5	4,5	0,5	Самостоятельная проверка, проверочная работа
5	Промежуточная аттестация	1	-	1	Устный опрос
6	Тема 5. Дизайн-мышление и Agile как инструмент цифровой трансформации	4	2,5	1,5	-
7	Тема 6. Управление изменениями на проектах по цифровой трансформации	5	3,5	1,5	-
8	Тема 7. Цифровые экосистемы и их применение в бизнесе	5	3,75	1,25	-
9	Тема 8. Итоговая бизнес-симуляция по цифровой трансформации	5	-	5	Проверочная работа
Итоговая аттестация		3	-	3	Компьютерный экзамен
Итого:		43	26,25	16,75	

3. Учебно-тематический план

№	Наименования тем	Всего (ак. час)	Распределение учебного времени	
			Теория	Практика
1	Тема 1. Что такое цифровая трансформация и почему она особенно важна в текущих реалиях	5	4,5	0,5
	Различаем понятия: цифровая трансформация, новации, инновации, автоматизация и модернизация	0,5	0,5	-
	Юридические аспекты и предпосылки цифровизации бизнеса. GR аспекты	0,5	0,5	-
	Пути трансформации: от старого бизнеса к новому бизнесу, стартапы	1	1	-
	Синхронизация интересов участников и возникающие конфликты	0,5	0,5	-
	Корпоративная культура	0,5	0,25	0,25
	Связь цифровой трансформации и оценки стоимости компании	1	1	-
	Меняющиеся реалии в России и их влияние на цифровую экономику	1	0,75	0,25
2	Тема 2. Стратегия цифровой трансформации	5	4	1
	Модель управления цифровой трансформацией компании	1	1	-
	Механизмы реализации цифровых инициатив	1	1	-
	Цифровые метрики и оценка эффектов инициатив. Ключевые показатели эффективности (KPI)	1	0,5	0,5
	Бюджет цифровой трансформации	0,5	0,5	-
	Управление кадрами, ключевые компетенции	0,5	0,5	-
	Оценка цифровой зрелости компании	1	0,5	0,5
3	Тема 3. Культура непрерывных улучшений в работе команды цифровой трансформации	5	3,5	1,5
	Что такое непрерывные улучшения (управленческий Lean) и в чем их польза в период трансформаций	1	1	-
	Как трансформировать культуру команды, чтобы она была готова к цифровизации	1	1	-
	Инструменты вовлечения команды в процесс непрерывных улучшений, приемы фасилитации	1	0,5	0,5
	Как выявлять потенциал для улучшений («гемба») и искать корневые причины проблем в разных сферах бизнеса («диаграмма Ишикавы» и «метод 5 почему»)	1	0,5	0,5
	Что делать руководителю, чтобы сотрудники сами являлись драйверами непрерывного повышения эффективности бизнеса	1	0,5	0,5
4	Тема 4. Инструменты и технологии цифровой трансформации	5	4,5	0,5
	Ключевые технологии цифровой трансформации	1	1	-
	Собственные и приобретенные технологии	1	1	-
	Преимущества цифровой трансформации для бизнеса	1	1	-
	Драйверы и барьеры на пути к цифровой трансформации	1	1	-
	Примеры успешных кейсов цифровой трансформации	1	0,5	0,5

5	Промежуточная аттестация	1	-	1
6	Тема 5. Дизайн-мышление и Agile как инструмент цифровой трансформации	4	2.5	1.5
	Дизайн мышление и его значимость в цифровой среде	0.5	0.5	-
	Дизайн-мышление для создания и модернизации бизнес-процессов, разработки новых услуг и инновационных продуктов	0.5	0.5	-
	Драйверы и барьеры применения дизайн-мышления	0.5	0.5	-
	Agile-подход и его преимущества	0.5	0.5	-
	Применение методологии Agile в работе	0.5	0.5	-
	Бизнес-симуляция: практическая сессия по дизайн-мышлению	1.5	-	1.5
7	Тема 6. Управление изменениями на проектах по цифровой трансформации	5	3.5	1.5
	Оценка текущей ситуации в компании: готовность сотрудников к изменениям	1	1	-
	Реакция сотрудников на изменения и как этим управлять	1	0,5	0,5
	Карта стейкхолдеров проекта. Как учесть интересы всех сторон при трансформации	0,5	0,5	-
	5 способов, как заручиться поддержкой сотрудников на старте трансформации	1	0,5	0,5
	Сопrotивление изменениям со стороны персонала и что может его вызывать	0,5	0,5	-
	Эффективные методы и приемы работы с сопротивлением	1	0,5	0,5
8	Тема 7. Цифровые экосистемы и их применение в бизнесе	5	3,75	1,25
	Зачем бизнесу цифровая экосистема	1	1	-
	Экосистема, которая закрывает все потребности пользователя	1	0,25	0,75
	4 стратегии развития экосистем	1	1	-
	Как построить экосистему	1	0,5	0,5
	Платформы для создания экосистем	1	1	-
9	Тема 8. Итоговая бизнес-симуляция по цифровой трансформации	5	-	5
	Итоговая аттестация	3	-	3
	Итого	43	26,25	16,75

4. Рабочие программы учебных разделов

Формат занятий	Название и структура тем программы	Получаемые знания, умения и опыт	Форма контроля
Тема 1. Что такое цифровая трансформация и почему она особенно важна в текущих реалиях			
Очно	Различаем понятия: цифровая трансформация, новации, инновации, автоматизация и модернизация	Слушатели освоят общую теоретическую часть, понимание которой крайне важно для практической разработки и внедрения цифровой трансформации в компании, получат опыт построения корпоративной культуры и научатся разбираться в юридических аспектах цифровой трансформации. Что такое цифровая трансформация. Отличие цифровой трансформации от других процессов. Как цифровая трансформация может вступать в конфликт со старым бизнесом. Процессы бюджетирования и планирования. Команда цифровой трансформации и корпоративная культура. Как определить, кому нужна цифровая трансформация. Цифровая повестка в новых условиях.	-
Очно	Юридические аспекты и предпосылки цифровизации бизнеса. GR аспекты		
Очно	Пути трансформации: от старого бизнеса к новому бизнесу, стартапы		
Очно	Синхронизация интересов участников и возникающие конфликты		
Очно	Корпоративная культура		
Очно	Связь цифровой трансформации и оценки стоимости компании		
Очно	Меняющиеся реалии в России и их влияние на цифровую экономику		
Тема 2. Стратегия цифровой трансформации			
Очно	Модель управления цифровой трансформацией компании	Слушатели получают углубленные теоретические знания в области разработки и внедрения стратегии цифровой трансформации в компании, получают опыт оценки эффектов цифровой трансформации и оценки цифровой зрелости в компании, получат практический опыт работы с ключевыми цифровыми метриками. Модели цифровой трансформации. Особенности управления и реализации проектов по цифровой трансформации. Ключевые показатели эффективности проектов цифровой трансформации. Вопросы бюджетирования трансформации, как обсуждать и выделять бюджет, измерять. Как компания движется по кривой цифровой трансформации, как определять в какой момент переходить на новый этап цифровой трансформации.	-
Очно	Механизмы реализации цифровых инициатив		
Очно	Цифровые метрики и оценка эффектов инициатив. Ключевые показатели эффективности (KPI)		
Очно	Бюджет цифровой трансформации		
Очно	Управление кадрами, ключевые компетенции		
Очно	Оценка цифровой зрелости компании		
Очно	Что такое непрерывные улучшения (управленческий Lean) и		
Тема 3. Культура непрерывных улучшений в работе команды цифровой трансформации			

	в чем их польза в период трансформаций		
Очно	Как трансформировать культуру команды, чтобы она была готова к цифровизации	Слушатели получают практические навыки создания новых подходов к решению задач внутри команды, смогут в своей работе применять инструменты вовлечения команды в процесс решения задач, получают навык проведения фасилитационных сессий для сотрудников. Культура непрерывных улучшений как одна из основ для проведения цифровой трансформации. Инструменты вовлечения команды в работу. Инструменты для работы с командой на ежедневной основе. Умение сохранять фокус команды на конкретной цели. Создание и поддержание культуры обмена знаниями и опытом внутри команды.	Проверочная работа
Очно	Инструменты вовлечения команды в процесс непрерывных улучшений, приемы фасилитации		
Очно	Как выявлять потенциал для улучшений («гемба») и искать корневые причины проблем в разных сферах бизнеса («диаграмма Ишикавы» и «метод 5 почему»)		
Очно	Что делать руководителю, чтобы сотрудники сами являлись драйверами непрерывного повышения эффективности бизнеса		
Тема 4. Инструменты и технологии цифровой трансформации			
Очно	Ключевые технологии цифровой трансформации	Слушатели детально разберут технологии, которые лежат в основе стратегии цифровой трансформации, а также познакомятся с практическим опытом применения и внедрения этих технологий в компаниях разных отраслей. Ключевые технологии цифровой трансформации: Искусственный интеллект, Большие данные (Big Data), Интернет вещей, Роботизация бизнес-процессов (RPA) и чат-боты, Цифровые двойники, Экосистемы, Оптимизация процессов и задач (Process и Task Mining), Облачные технологии, Дополненная / виртуальная реальность, Блокчейн, Дроны, 3D печать. Использование цифровых технологий в реализации стратегии цифровой трансформации. С чем может столкнуться компания при реализации стратегии цифровой трансформации. Разбор кейсов по цифровой трансформации из разных отраслей.	Самостоятельная проверка, проверочная работа
Очно	Собственные и приобретенные технологии		
Очно	Преимущества цифровой трансформации для бизнеса		
Очно	Драйверы и барьеры на пути к цифровой трансформации		
Очно	Примеры успешных кейсов цифровой трансформации		
Проверочная работа (устный опрос)	Промежуточная аттестация		Устный опрос
Тема 5. Дизайн-мышление и Agile как инструмент цифровой трансформации			
Очно	Дизайн мышление и его значимость в цифровой среде	Слушатели получают теоретические знания основ методологий дизайн мышления и Agile, получают практический опыт	-
Очно	Дизайн-мышление для создания и модернизации бизнес-процессов, разработки новых услуг и		

	инновационных продуктов	работы по методологии дизайн мышления.	
Очно	Драйверы и барьеры применения дизайн-мышления	Дизайн мышление как инструмент цифровой трансформации. Этапы дизайн мышления. Применение дизайн мышления в бизнесе. Практические кейсы применения дизайн мышления. Методология Agile: сущность, преимущества, ключевые роли. Применение Agile в бизнесе. Практический тренинг по дизайн мышлению.	
Очно	Agile-подход и его преимущества		
Очно	Применение методологии Agile в работе		
Очно	Бизнес-симуляция: практическая сессия по дизайн-мышлению		
Тема 6. Управление изменениями на проектах по цифровой трансформации			
Очно	Оценка текущей ситуации в компании: готовность сотрудников к изменениям	Слушатели освоят и приобретут навыки управления изменениями при работе с командой, получат практический опыт работы с возражениями и сопротивлением, разовьют навык работы со стейкхолдерами и отработают полученные знания на практических кейсах. Управление изменениями с точки зрения человеческого потенциала. На что обращать внимание при внедрении основных инструментов в процессы по цифровой трансформации. Как работать и коммуницировать со стейкхолдерами. 5 ключевых инструментов для вовлечения сотрудников в процесс изменений. Как работать с возражением и сопротивлением. Как определить, что сотрудник сопротивляется изменениям. Практические кейсы и отработка полученных знаний обучающимися.	-
Очно	Реакция сотрудников на изменения и как этим управлять		
Очно	Карта стейкхолдеров проекта. Как учесть интересы всех сторон при трансформации		
Очно	5 способов, как заручиться поддержкой сотрудников на старте трансформации		
Очно	Сопротивление изменениям со стороны персонала и что может его вызывать		
Очно	Эффективные методы и приемы работы с сопротивлением		
Тема 7. Цифровые экосистемы и их применение в бизнесе			
Очно	Зачем бизнесу цифровая экосистема	Слушатели получат теоретические знания в области экосистем и закрепят их на практическом моделировании создания и развития экосистем. Что такое экосистемы. Отличия экосистем от платформ. Для чего нужны экосистемы. Можно ли разработать экосистемы самостоятельно. Стратегии развития экосистем. Практическое моделирование экосистем.	-
Очно	Экосистема, которая закрывает все потребности пользователя		
Очно	4 стратегии развития экосистем		
Очно	Как построить экосистему		
Очно	Платформы для создания экосистем		
Тема 8. Итоговая бизнес-симуляция по цифровой трансформации			
Очно	Итоговая бизнес-симуляция по цифровой трансформации	Слушатели получат практический опыт запуска проекта по цифровой трансформации. Бизнес-симуляция по цифровой трансформации: развитие проекта	Проверочная работа

		по цифровой трансформации в типовых условиях. Как им управлять. С чем можно столкнуться.	
Защита проектной работы в письменной и устной форме	Итоговая аттестация		Компьютерный экзамен

5. Примерные вопросы для промежуточной аттестации

Для определения полноты формирования и развития компетенций слушателя по каждой теме проводится промежуточная аттестация, включающая теоретические вопросы.

Количество вопросов для промежуточной аттестации: 5 вопросов.

Продолжительность промежуточной аттестации: 1 академический час.

Промежуточная аттестация считается **пройденной успешно**, если слушатель ответил верно на 3 из 5 вопросов (60%).

Промежуточная аттестация проводится после реализации части Программы в объеме не менее 50% срока обучения по Программе.

Примеры вопросов – 25 баллов (на выполнение задания отводится 1 академический час)
(*правильные варианты ответов выделены жирным шрифтом*):

1. На чем основывается методология Lean? (выберите несколько вариантов)

- **регулярное взаимодействие внутри команд**
- **взаимная поддержка**
- **вовлеченность всех членов коллектива**
- жесткая иерархия сотрудников

2. В каких отраслях применение Lean-менеджмента не будет эффективным?

- здравоохранение
- автомобилестроение
- ИТ индустрия
- **таких отраслей нет, Lean универсален**

3. Какая технология лежит в основе компьютерного зрения?

- Онлайн-обучение
- Интернет вещей
- **Искусственный интеллект (нейронные сети)**
- RPA (роботизация)
- Дополненная / Виртуальная реальность
- Блокчейн

4. Что такое Интернет вещей?

- **Облако устройств, оснащенных технологиями для взаимодействия друг с другом и внешней средой**
- Тренд в ритейле, при котором все больше покупок совершаются онлайн
- Новое поколение подключения к Интернету, дающее больше скоростных и качественных возможностей для коммуникации и взаимодействия
- Набор «умных» объектов, которые создают «умный дом»

5. Что пока не может создать технология 3D печати?

- Медицинские импланты
- Дом
- Детали для машины
- **Технология может создать все перечисленное**

6. Что означает 4-ая промышленная революция?

- **Производство перешло на использование цифровых технологий**
- Производство перешло в Азию
- Производство перешло к возобновляемым источникам энергии

8. Как называются роботы, которые используются в сфере услуг, заменяя труд человека?

- Отраслевые
- Гуманистические
- Промышленные
- **Сервисные**

6. Примерные вопросы для итоговой аттестации

Для определения полноты формирования и развития компетенций слушателя по Программе проводится итоговая аттестация, включающая теоретические и практические вопросы по всем темам Программы.

Количество вопросов для итоговой аттестации: 20 вопросов, каждый оценивается в 5 баллов.

Продолжительность итоговой аттестации: 3 академических часа (2 ак.ч. отводятся на итоговый тест, 1 ак.ч. отводится на устный опрос).

Итоговая аттестация может проводиться в форме письменного или компьютерного тестирования, устного опроса, выполнения практических заданий, защиты проектной работы.

Итоговая аттестация считается пройденной успешно, если слушатель набрал не менее 54 баллов из 100 возможных.

Примерные вопросы (на выполнение итогового теста отводится 2 академических часа) (правильные варианты ответов выделены жирным шрифтом):

1. Какой элемент НЕ является одним из 10 элементов системы Lean-менеджмент:
 - Решение проблем
 - Голос клиента
 - **Повышение эффективности**
 - Празднование успеха
2. Выберите вариант ответа, который включает в себя все 3 источника неэффективности по методологии Lean:
 - **Потери; отсутствие гибкости; вариативность**
 - Потери; вариативность; действия, не добавляющие ценности
 - Потери; отсутствие гибкости; неэффективность процессов
3. Что такое SMART:
 - Средство визуального контроля
 - Онлайн инструмент для создания досок визуализации
 - **Принцип формулирования проблем/ целей**
4. Какой блок задач должен занимать до 25% рабочего времени руководителя в стиле Lean:
 - Коучинг и консультирование сотрудников
 - **Непрерывные улучшения**
 - Изучение изменений
5. Agile – это:
 - **Процессная методология**
 - Методология планирования
 - Эталонные методики по всем стадиям разработки программного обеспечения
 - Профессиональный подход
6. Что такое Agile Manifesto?
 - Эталонные методики управления командой разработки
 - Бизнес-процесс, в рамках которого происходит генерация идей по оптимизации бизнес-процессов
 - **Документ, который содержит описание ценностей и принципы работы**
 - Эталонные методики по всем стадиям разработки программного обеспечения
7. Выберите правильное утверждение:
 - Цель спринта и бэклог спринта – это одно и то же. Сделаешь бэклог – достигнешь цели.
 - **Цель спринта и бэклог спринта – это разные вещи. Можно сделать бэклог, но не достигнуть цели. А можно достигнуть цели, не сделав весь бэклог.**
8. Один из ключевых принципов дизайн-мышления – начинать комментарий с фразы:
 - **Да, и...**
 - Нет, но ...
 - Я знаю, что ...
9. «Правило полной корзины» подразумевает:
 - Поиск подходящей идеи среди худших
 - **Отсутствие страха ошибиться и постоянная генерация нового**
 - Фильтрация всех идей и сбор только лучших в «корзину»
10. Какие скрытые потери не относятся к потерям группы Интеллект?
 - заполнение рутинных отчетов руководящими сотрудниками

- **ожидание в очереди к принтеру**
 - **поиск необходимых файлов или документов**
 - культура под названием «инициатива наказуема»
11. Для чего не может применяться компьютерное зрение на промышленных предприятиях?
- Для контроля номеров автомобилей
 - **Для контроля за частотой сердечного ритма и давления сотрудников**
 - Для контроля за перемещением в опасных зонах
 - Для распознавания лиц сотрудников (н-р, пропускная система)
 - Для контроля за ношением средств индивидуальной защиты
12. Что такое чистые данные?
- Обезличенные данные, когда непонятно, к какому клиенту они относятся
 - Данные, которые представлены в одном цвете и размере шрифта
 - Данные, которые соответствуют реальности, проверенные на их правдивость
 - Набор файлов одного формата, например, счета в «pdf»
 - **Данные, которые приведены к одному виду и готовы к анализу**
13. Согласно Lean, использование ресурсов сверх требуемых – это:
- непостоянство
 - **потери**
 - отсутствие гибкости
14. Что такое «БПЛА»?
- Бизнес-план летательных аппаратов
 - **Беспилотный летательный аппарат**
 - Бизнес патент на летательный аппарат
15. Метод Уолта Диснея – это метод:
- Выявления корневых причин проблем
 - **Выработки идей и принятия решений**
 - Визуализации
16. Что из перечисленного не может являться результатом после внедрения RPA в компании?
- Сокращение времени выполнения процесса в 50 раз
 - **Увеличение стоимости аренды офиса на 20%**
 - Двукратное увеличение прибыли в первый год после внедрения
 - Оптимизация численности персонала отдела

7. Требования к уровню освоения и планируемые результаты обучения по Программе

7.1. Перечень общепрофессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения на основании Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержден приказом Минобрнауки России от 21 августа 2020 г. № 952:

- способность решать профессиональные задачи на основе знаний (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления;
- способность применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач;
- способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды;
- способность руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций.

Перечень профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения на основании Профессионального стандарта 06.014 «Менеджер по информационным технологиям», утвержден приказом Министерства труда России N 588н от 30 августа 2021 г.:

- умение управлять операционной деятельностью организации в области информационных технологий и цифровой трансформации;
- умение управлять цифровой трансформацией организации;
- умение моделировать, анализировать и декомпозировать цели управления изменениями в области информационных технологий и цифровой трансформации;
- умение формировать команду и организовывать персонал для управления изменениями ИТ;
- умение осуществлять мониторинг и контроль управления изменениями ИТ;
- умение организовывать деятельность по непрерывному улучшению управления изменениями ИТ;
- способность выявлять группы стейкхолдеров и формировать и согласовывать цели и принципы взаимодействия с ними, включая формирование стратегических целей цифровой трансформации со стейкхолдерами.

7.2. После освоения Программы слушатель должен:

Понимать

- Основы формирования и согласования принципов управления проектами в области информационных технологий и цифровой трансформации.
- Процессы управления проектами в области цифровой трансформации и ИТ;
- Процессы, стили, методы управления человеческим капиталом организации и отдельными командами для повышения эффективности их деятельности и достижения ими целей компании;
- Методы и процесс управления переходом к цифровой трансформации в бизнесе.

Знать

- Принципы формирования стратегических целей цифровой трансформации со стейкхолдерами;

- Методы организации разработки и реализации цифровой стратегии организации;
- Методы мониторинга и контроля управления изменениями в ИТ;
- Методы непрерывного улучшения управления проектами по цифровой трансформации и изменениями ИТ;
- Методы мониторинга и контроля разработки и выполнения цифровой стратегии организации;
- Принципы организации и выполнения цифровой стратегии организации с помощью сотрудников и стейкхолдеров.

Уметь

- Организовывать деятельность по разработке и выполнению цифровой стратегии организации;
- Формировать команду и организовывать персонал для управления изменениями ИТ и проектами в области цифровой трансформации;
- Осуществлять мониторинг и контроль разработки и выполнения цифровой стратегии организации;
- Организовывать деятельность по непрерывному улучшению управления изменениями ИТ.

7.3.1 По результатам обучения по Программе при условии соблюдения требований к посещаемости и успешного прохождении промежуточных и итоговой аттестации слушатели получают Удостоверение о прохождении Программы по форме, установленной ЧУ ДПО «ЦКО «Технологии Доверия - Эксперт».

8. Учебно-методическое и информационное обеспечение Программы

- Методические материалы ЧУ ДПО «ЦКО «Технологии Доверия - Эксперт»;
- Печатные раздаточные материалы для слушателей: учебное пособие, презентационные слайды, рабочие тетради с проформами для заполнения на лекционных занятиях; сборники практических заданий для решения на занятиях и самостоятельной работы;
- Информационно-справочные материалы (электронные библиотеки, базы данных, печатная библиотека).

Указанные материалы предоставляются каждому слушателю до начала занятий на бумажных носителях в форме брошюры (при дистанционной форме обучения - в электронном виде в формате pdf).

Рекомендуемая литература:

1. Браун Т. Дизайн-мышление в бизнесе. Манн, Иванов и Фербер, 2018.
2. Ворнер С., Вайл П. Цифровая трансформация бизнеса. Изменение бизнес-модели для организации нового поколения. Альпина Паблишер, 2022.
3. Ицхак Адизес. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. Манн, Иванов и Фербер, 2012.
4. Киган Р., Лейхи Л. Неприятие перемен: как преодолеть сопротивление изменениям и раскрыть потенциал организации. Манн, Иванов и Фербер, 2017.
5. Клейтон К. Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании. Альпина Паблишер, 2015.
6. Коттер Дж. Впереди перемен: как успешно провести организационные преобразования. Альпина Паблишер, 2019.
7. Лайкер Дж. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира. Альпина Паблишер, 2015.
8. Макафи Э., Бриньолфсон Э. Машина, платформа, толпа. Наше цифровое будущее. Манн, Иванов и Фербер, 2019.
9. Масааки Имаи. Гемба кайдзен. Путь к снижению затрат и повышению качества. Альпина Паблишер, 2016.
10. Масааки Имаи. Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний. Альпина Паблишер, 2014.
11. Скотт Э., Джонсон М., и др. Подрывные инновации. Как выйти на новых потребителей за счет упрощения и удешевления продукта. Альпина Паблишер, 2018.
12. Томич М., Ригли К., Бортвик М. Придумай. Сделай. Сломай. Повтори. Настольная книга приёмов и инструментов дизайн-мышления. Манн, Иванов и Фербер, 2019.

9. Организационно-педагогические и материально-технические условия реализации Программы

Организация образовательного процесса

Учебная программа включает лекционный курс и практические занятия.

Программа рассчитана на **43 академических часа**, которые представляют собой очные аудиторные занятия и/или дистанционные занятия. Реализация Программы построена на использовании интерактивных методов обучения, совместной практической деятельности преподавателя и слушателей.

Срок освоения Программы – 4-8 дней. Продолжительность очного занятия - не более 9 академических часов и не менее 5 академических часов в день.

Подготовка по настоящей Программе реализуется в соответствии с учебным планом по очной форме обучения в специально оборудованных аудиториях или с применением современных дистанционных образовательных технологий.

ЧУ ДПО «ЦКО «Технологии Доверия - Эксперт» располагает материально-технической базой, обеспечивающей проведение всех видов подготовки, предусмотренной учебным планом, в том числе с использованием дистанционных образовательных технологий (интернет-технологии, телекоммуникационные технологии).

Учебные помещения для проведения очного обучения представляют собой учебные аудитории, соответствующие действующим противопожарным правилам и нормам. Аудитории укомплектованы необходимой мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации обучающимся.

Реализация Программы построена на использовании активных методов обучения, совместной практической деятельности преподавателя и обучающихся.

Очное обучение предусматривает лекционные (аудиторные / вебинарные) и практические занятия, которые реализуются посредством проведения как групповых, так и индивидуальных форм работы. На лекциях раскрываются основные теоретические положения курса. Практические занятия нацелены на закрепление теоретических знаний, полученных на лекционных занятиях.

В течение обучения слушатели получают домашние задания для закрепления пройденного материала и тесты для проверки и контроля успеваемости.

В процессе обучения слушатели обеспечиваются необходимыми материалами для эффективного прохождения обучения: тематической литературой, комплектом учебно-методических материалов и пособий, дополнительными информационными ресурсами в объеме изучаемого курса.

Преподаватели осуществляют реализацию обучения по Программе, консультируют по всем вопросам, осуществляют экспертную оценку практических заданий и проводят промежуточную и итоговую аттестацию.

Учебно-методическое и информационное обеспечение Программы

Виды учебно-методических материалов:

- лекционный материал;
- учебные пособия и сборники заданий;
- видео-лекции;
- тестовые задания;
- онлайн тесты;
- список учебной литературы.

10. Календарный учебный график обучения по Программе

Календарный месяц, в котором проводится обучение по Программе	Срок проведения обучения по Программе
январь – декабрь (по мере комплектования групп)	Трудоемкость Программы – 43 академических часа, срок освоения – 4-8 дней
Тема 1. Что такое цифровая трансформация и почему она особенно важна в текущих реалиях (5 ч.)	День 1
Различаем понятия: цифровая трансформация, новации, инновации, автоматизация и модернизация	0.5
Юридические аспекты и предпосылки цифровизации бизнеса. GR аспекты	0.5
Пути трансформации: от старого бизнеса к новому бизнесу, стартапы	1
Синхронизация интересов участников и возникающие конфликты	0.5
Корпоративная культура	0.5
Связь цифровой трансформации и оценки стоимости компании	1
Меняющиеся реалии в России и их влияние на цифровую экономику	1
Всего часов	5
Тема 2. Стратегия цифровой трансформации (5 ч.)	День 2
Модель управления цифровой трансформацией компании	1
Механизмы реализации цифровых инициатив	1
Цифровые метрики и оценка эффектов инициатив. Ключевые показатели эффективности (KPI)	1
Бюджет цифровой трансформации	0.5
Управление кадрами, ключевые компетенции	0.5
Оценка цифровой зрелости компании	1
Всего часов	5
Тема 3. Культура непрерывных улучшений в работе команды цифровой трансформации (5 ч.)	День 3
Что такое непрерывные улучшения (управленческий Lean) и в чем их польза в период трансформаций	1
Как трансформировать культуру команды, чтобы она была готова к цифровизации	1
Инструменты вовлечения команды в процесс непрерывных улучшений, приемы фасилитации	1
Как выявлять потенциал для улучшений («гемба») и искать корневые причины проблем в разных сферах бизнеса («диаграмма Ишикавы» и «метод 5 почему»)	1
Что делать руководителю, чтобы сотрудники сами являлись драйверами непрерывного повышения эффективности бизнеса	1
Всего часов	5
Тема 4. Инструменты и технологии цифровой трансформации (5 ч.)	День 4
Ключевые технологии цифровой трансформации	1
Собственные и приобретенные технологии	1
Преимущества цифровой трансформации для бизнеса	1
Драйверы и барьеры на пути к цифровой трансформации	1
Примеры успешных кейсов цифровой трансформации	1
Промежуточная аттестация	1
Всего часов	6
Тема 5. Дизайн-мышление и Agile как инструмент цифровой трансформации (4 ч.)	День 5
Дизайн мышление и его значимость в цифровой среде	0.5
Дизайн-мышление для создания и модернизации бизнес-процессов, разработки новых услуг и инновационных продуктов	0.5
Драйверы и барьеры применения дизайн-мышления	0.5
Agile-подход и его преимущества	0.5
Применение методологии Agile в работе	0.5

Бизнес-симуляция: практическая сессия по дизайн-мышлению	1.5
Всего часов	4
Тема 6. Управление изменениями на проектах по цифровой трансформации (5 ч.)	День 6
Оценка текущей ситуации в компании: готовность сотрудников к изменениям	1
Реакция сотрудников на изменения и как этим управлять	1
Карта стейкхолдеров проекта. Как учесть интересы всех сторон при трансформации	0.5
5 способов, как заручиться поддержкой сотрудников на старте трансформации	1
Соппротивление изменениям со стороны персонала и что может его вызывать	0.5
Эффективные методы и приемы работы с сопротивлением	1
Всего часов	5
Тема 7. Цифровые экосистемы и их применение в бизнесе (5 ч.)	День 7
Зачем бизнесу цифровая экосистема	1
Экосистема, которая закрывает все потребности пользователя	1
4 стратегии развития экосистем	1
Как построить экосистему	1
Платформы для создания экосистем	1
Всего часов	5
Тема 8. Итоговая бизнес-симуляция по цифровой трансформации (5 ч.)	День 8
Итоговая бизнес-симуляция по цифровой трансформации	5
Итоговая аттестация	3
Всего часов	8

Занятия проводятся в соответствии с расписанием, внутренними документам, утвержденными директором ЧУ ДПО «ЦКО «Технологии Доверия - Эксперт».

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Костина Екатерина Владимировна

Организация: Частное Учреждение Дополнительного Профессионального
Образования «Центр Корпоративного Обучения «Технологии Доверия -
Эксперт»

Должность: Менеджер по доверенности № О-06590-1022-дро от
07.10.2022

Дата подписания: 17-11-2022 16:09

Уникальный программный ключ:

120-05a7075e67a20d02d2eeeb8dc4fce154431f801c4c6811ffd978932751fdb1f