

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

**Факультет финансов
Институт управления**

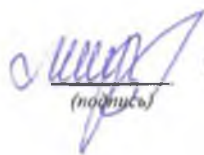
**«УТВЕРЖДАЮ»
Директор Института управления
Хайруллина М.В.
«14» апреля 2026 г.**

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
повышения квалификации
«Управление изменениями в организации оборонно-промышленного
комплекса»**

Москва, 2026

Разработчик:

Эксперт аналитического центра при
Правительстве РФ


(подпись)

М.В. Шаповал

Руководитель программы:

Директор Центра финансовых инноваций ФФ
ИУ, к.э.н.


(подпись)

Г.Ю. Фомина

Руководитель структурного подразделения

Заместитель декана ФФ ИУ


(подпись)

М.А. Варданян

Программа повышения квалификации рассмотрена на заседании Ученого совета Института управления и рекомендована к реализации, протокол № 6 от «14» апреля 2026 г.,

Выписка из протокола № 6
очередного заседания Ученого совета Института управления
федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования
«Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации»

от 14 апреля 2026 года

По пункту 7 повестки дня

СЛУШАЛИ: и.о. декана факультета Варданян М.А. об утверждении дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Управление изменениями в организации оборонно-промышленного комплекса», реализуемой факультетом финансов Института управления в рамках договора ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» с ФГУП «Всероссийский научно-исследовательский институт «Центр».

Указанная программа прошла проверку и согласование специалистами учебно-методического направления Института управления.

ПОСТАНОВИЛИ: по итогам открытого голосования («за» единогласно) утвердить дополнительную профессиональную программу повышения квалификации «Управление изменениями в организации оборонно-промышленного комплекса», реализуемую факультетом финансов Института управления

Председатель Ученого совета
директор Института управления

М.В. Хайруллина

И.о. ученого секретаря

И.В. Гунина

СОДЕРЖАНИЕ

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ	4
1.1.Цель реализации программы:	4
1.2.Нормативные правовые акты.....	4
1.3. Планируемые результаты обучения.....	6
1.4. Категория слушателей	8
1.5. Формы и технологии обучения.....	8
1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий.....	8
1.7. Документ о квалификации	8
2. Содержание программы	9
2.1.Календарный учебный график	9
2.2.Учебный план	10
2.3.Содержание программы по темам.....	14
3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ.....	15
3.1.Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы.....	15
3.2.Учебно-методическое и информационное обеспечение программы	15
4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ	18
5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ.....	24
Приложение 1. Рецензия (внутренняя и внешняя)	
Приложение 2. Кадровая справка	

1. Общая характеристика программы

1.1. Цель реализации программы:

Актуальность программы обусловлена востребованностью руководителей высшего звена, целью которых является освоение инструментов антикризисного управления и трансформации для достижения научно-технологического лидерства.

Целью программы: совершенствование имеющихся компетенций или получение новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности, в области управления изменениями в организациях ОПК в условиях ограничений, разработки и реализации проектов изменений для достижения устойчивого развития, развития управленческих компетенций в области антикризисного управления, развития человеческого капитала как базового ресурса в эпоху турбулентности.

Задачами программы являются получение необходимых навыков и знаний для успешного практического применения полученных инструментов и методов, позволяющих осуществлять:

- планирование проектов изменений, организовывать управление изменениями с учетом современных подходов;
- организовывать в организациях ОПК проектную деятельность, направленную на изменения в организации;
- разрабатывать документы стратегического и тактического планирования в области управления изменениями.

1.2. Нормативные правовые акты

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации разработана на основании следующих нормативных документов:

1. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 29.12.2025) "Об образовании в Российской Федерации" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2026).
2. Постановление Правительства РФ от 11 октября 2023 г. № 1678 "Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ.
3. Приказ Минобрнауки России от 24.03.2025 N 266 "Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам" (Зарегистрировано в Минюсте России 22.04.2025 N 81928).
4. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.01 Экономика,

утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 954.

5. «Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов» (утв. Минобрнауки России 22.01.2015 № ДЛ-1/05вн).

6. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих 4-е издание, дополненное (утв. постановлением Минтруда РФ от 21 августа 1998 г. N 37) (с изменениями и дополнениями).

7. Общероссийский классификатор видов экономической деятельности (ОКВЭД2) ОК 029-2014 (Приказ Росстандарта от 10.11.2015 № 1745-ст).

8. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 30.03.2021 N 161н "Об утверждении профессионального стандарта 08.043 "Экономист предприятия" (Зарегистрировано в Минюсте России 29.04.2021 N 63289)

9. Письмо Следственного департамента МВД России от 28.07.2023 № 17/2 -25618 (Информационные материалы для институтов об особенностях преступлений, совершенных с использованием ИТ-технологий и мерах по их профилактике).

10. Приказ РАНХиГС «Об утверждении порядка разработки и утверждения в Академии дополнительных профессиональных программ – программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки» №02-02669/001 от 02 декабря 2025 года.

11. Приказ РАНХиГС №02-275 от 30.03.2021 «О внедрении в образовательный процесс системы дистанционного обучения Академии».

12. Приказ РАНХиГС №02-275 от 30.03.2021 «О внедрении в образовательный процесс системы дистанционного обучения Академии».

13. Приказ РАНХиГС от 19 апреля 2019 г. № 02-461 «Об утверждении локальных нормативных актов РАНХиГС по дополнительному профессиональному образованию» (с изменениями и дополнениями);

14. Приказ РАНХиГС «Об утверждении Правил приема на обучение по дополнительным профессиональным программам в Академию» №02-00010/001 от 13 января 2026 года.

15. Приказ РАНХиГС «Об утверждении Положения об итоговой аттестации слушателей дополнительных профессиональных программ в Академии» №02-00009/001 от 13 января 2026 года.

16. Приказ РАНХиГС от 22 сентября 2017 года №01-6230 «Об утверждении Положения о применении в Академии электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

1.2. Планируемые результаты обучения

Виды деятельности	Профессионально-специальные компетенции (ПСК) (формируются и (или) совершенствуются)	Практический опыт	Знания	Умения
1	2	3	4	5
Разработка и реализация проектов	УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений ¹	– системного мышления; – стратегического анализа.	– инструментов управления изменениями; –правовых и организационных основ стратегического планирования и проектного управления в Российской Федерации; –сущности, целей, принципов, инструментов управления изменениями; –специфики управления изменениями; –структуры, состава и особенностей управления национальными проектами и изменениями в них; –инструментов управления изменениями при осуществлении стратегических планов и проектов.	–создавать систему устойчивого развития организации в соответствии с основными направлениями государственной политики. –разрабатывать проекты изменений; –использовать современные методы управления изменениями, направленные на своевременное получение качественных результатов; –осуществлять мониторинг и контроль реализации изменений; –оценивать риски реализации изменений в ходе осуществления проектов изменений
Командная работа и лидерство	УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде ²	– планирования работы, соблюдения дисциплины в команде – управления сопротивлением команды; – создания психологически безопасной атмосферы работы	– методов адаптации к новым обстоятельствам, изменениям в задачах, ролям; – методов анализа информации, критического восприятия – методов распределения ответственности	– ясно выражать мысли, активно слушать, задавать вопросы, понимать позицию коллег, делиться идеями и быть открытым для обратной связи; – мотивировать членов команды.

¹ Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 954

² Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 954

Планирование и прогнозирование экономической деятельности организации	ПСК-1 Подготовка экономических обоснований для стратегических и оперативных планов развития организации ¹	- разработки системы финансово-экономических показателей организации; - составления экономических разделов планов организации с учетом стратегического управления.	- методов определения экономической эффективности внедрения инновационных технологий. - нормативных правовых актов, регулирующих финансово-хозяйственную деятельность организации; - принципов, методов и инструментов проектного управления; - порядка разработки нормативов материальных, трудовых, финансовых ресурсов в соответствии с отраслевой направленностью - методов экономико-математического и статистического анализа и учета показателей деятельности организации и ее подразделений - порядка разработки стратегических и тактических планов финансово-хозяйственной и производственной деятельности организации; - методов сбора и обработки экономической информации, а также осуществления технико-экономических расчетов и анализа хозяйственной деятельности организации, с	- использовать методы осуществления проектной деятельности; - адаптировать автоматизированные системы сбора и обработки экономической информации для потребностей организации - составлять и анализировать финансово-экономическую отчетность организации. - принимать организационно-управленческие решения, которые могут привести к повышению экономической эффективности организации.
---	---	---	--	--

¹ Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 30.03.2021 N 161н "Об утверждении профессионального стандарта 08.043 "Экономист предприятия" (Зарегистрировано в Минюсте России 29.04.2021 N 63289), ОТФ В., ТФ В/01.7 (ч.)

			использованием вычислительной техники; - информационных технологий для осуществления технико-экономических расчетов и анализа хозяйственной деятельности организации; - технологических и организационно-экономических условий производства в соответствии с отраслевой направленностью деятельности организации.	
--	--	--	---	--

1.4. Категория слушателей

К освоению программы допускаются лица, имеющие высшее образование.

1.5. Формы и технологии обучения

Форма обучения очная, с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ) и электронного обучения (ЭО).

1.6. Период обучения, срок освоения и режим занятий

Период обучения по программе составляет: 21 день.

Итоговая аттестация проводится в день завершения всей программы обучения.

Общая трудоемкость программы составляет 24 академических часа: 10 ак. часов лекционных занятий, 12 ак. часов – практических занятий, 2 ак. часа на итоговую аттестацию. Занятия проводятся каждый день, каждое занятие по 8 академических часа.

1.7. Документ о квалификации

По окончании обучения при условии полного выполнения слушателем учебного плана и успешного прохождения итоговой аттестации выдается удостоверение Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» о повышении квалификации.

2. Содержание программы

2.1. Календарный учебный график

Условные обозначения:

УЗ– учебные занятия в очном формате;

УЗ ДОТ– учебные занятия с применением ДОТ;

ТКУ - текущий контроль успеваемости;

ТКУ ДОТ - текущий контроль успеваемости с применением ДОТ;

ИА ЭО - итоговая аттестация с применением ЭО.

Таблица 2

Календарный учебный график Вариант I

Период обучения – 21 день	
1-20 день	21 день
УЗ, ТКУ, ТКУ	ИА ЭО

Вариант II

Период обучения – 21 день	
1-20 день	21 день
УЗ ДОТ, ТКУ ДОТ	ИА ЭО

2.2. Учебный план Вариант I

№п/п ¹	Наименование темы	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.				Самостоятельная работа, в том числе электронное обучение (ЭО), час	Текущий контроль успеваемости ⁴	Промежуточная аттестация (форма/час)	Итоговая аттестация (вид /час.) ⁵	Код компетенции ¹¹	
			Всего	В том числе					Всего	В том числе								
				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские/лабораторные) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации			Лекции/ в интерактивной форме	Практические (семинарские/лабораторные) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час						Индивидуальные и групповые консультации
1.	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	16	17	18	19	20
1.	Тема 1. Через управление изменениями и антикризисное управление к устойчивому развитию и научно-технологическому лидерству	6	6	2	4	-	-	-							ПЗ	-	-	ПСК-1
2.	Тема 2. Управление изменениями. Повышение эффективности	6	6	2	4	-	-	-							Ке	-	-	ПСК -1, УК-2

⁴ Формы текущего контроля успеваемости: кейс (Ке), практическое задание (ПЗ).

⁵ Формы итоговой аттестации: 3 – тестирование.

	управления																	
3.	Тема 3. Развитие человеческого капитала как основного ресурса устойчивого развития организации в эпоху турбулентности	6	6	2	4	-	-	-							Ке		-	ПСК -1, УК-3
4.	Тема 4. Аудит деятельности. Виды и особенности. Финансовая и нефинансовая отчетности. Мониторинг и контроль процесса изменений	2	2	2	-	-	-	-							-	-	-	ПСК-1
5.	Тема 5. Антихрупкость (устойчивость в период неопределенности) как стратегическая компетенция	2	2	2	-	-	-	-							-			ПСК-1
	Итого:	22	22	10	12										-	-		
	Итоговая аттестация	Зачет в форме тестирования с применением электронного обучения – 2 ак.ч.															3(30)	
	Всего:	24	22	10	12										-		2	

Вариант II

№п/п ¹	Наименование темы	Общая трудоемкость, час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час	Контактная работа (с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения), час.				Самостоятельная работа, в том числе электронное обучение (ЭО), час	Текущий контроль успеваемости ⁶	Промежуточная аттестация (форма/час)	Итоговая аттестация (вид /час.) ⁷	Код компетенции ¹¹	
			Всего	В том числе					Всего	В том числе								
				Лекции / в интерактивной форме	Практические (семинарские/лабораторные) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Индивидуальные и групповые консультации			Лекции/ в интерактивной форме	Практические (семинарские/лабораторные) занятия /в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час						Индивидуальные и групповые консультации
1.	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	16	17	18	19	20
6.	Тема 1. Через управление изменениями и антикризисное управление к устойчивому развитию и научно-технологическому лидерству	6							6	2	4		-	-	ПЗ	-	-	ПСК-1
7.	Тема 2. Управление изменениями. Повышение эффективности управления	6							6	2	4				Ке	-	-	ПСК -1, УК-2

⁶ Формы текущего контроля успеваемости: кейс (Ке), практическое задание (ПЗ).

⁷ Формы итоговой аттестации: 3 – тестирование.

8.	Тема 3. Развитие человеческого капитала как основного ресурса устойчивого развития организации в эпоху турбулентности	6						6	2	4				-	Ке		-	ПСК -1, УК-3
9.	Тема 4. Аудит деятельности. Виды и особенности. Финансовая и нефинансовая отчетности. Мониторинг и контроль процесса изменений	2						2	2	-	-	-	-	-	-	-	-	ПСК-1
10.	Тема 5. Антихрупкость (устойчивость в период неопределенности) как стратегическая компетенция	2						2	2	-	-	-	-	-	-			ПСК-1
	Итого:	22						22	10	12				-	-			
	Итоговая аттестация	Зачет в форме тестирования с применением электронного обучения – 2 ак.ч.															3(30)	
	Всего:	24												-			2	

2.3. Содержание программы по темам

Таблица 4

Номер темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
Тема 1. Через управление изменениями и антикризисное управление	Основы государственной политики в области научно-технологического развития, цели устойчивого развития и задачи трансформации организаций ОПК с государственным участием. Основные законы организации как законы изменений, виды
Тема 2. Управление изменениями. Повышение эффективности управления	Внедрение изменений, алгоритмы и критерии эффективности трансформаций; сценарирование, способы прогнозирования успешности изменений (предполагается разбор конкретных пошаговых процедур внедрения новаций). Управление проектами изменений; альтернативные подходы к управлению организационными изменениями; сущность понятия "стратегический континуум", сценарии прогнозирования
Тема 3. Развитие человеческого капитала как основного ресурса устойчивого развития организации в эпоху турбулентности	Лидер изменений - особенности ролевой модели. Особенности процесса принятия управленческих решений, навыки использования инструментов автоматизации управленческой деятельности, в том числе на основе ИИ. Особенности работы с сопротивлением изменениям, этапы восприятия изменений, групповая динамика, инструменты вовлечения и удержания; карта силового поля.
Тема 4. Аудит деятельности. Виды и особенности. Финансовая и нефинансовая отчетности. Мониторинг и контроль процесса	Алгоритмы закрепления изменений. Виды и особенности отчетности. Финансовая и нефинансовая отчетности. Мониторинг и контроль процесса изменений
Тема 5. Антихрупкость (устойчивость в период неопределенности) как стратегическая компетенция	Алгоритмы закрепления изменений. Антихрупкость. Новые подходы к развитию мягких навыков. Стратегирование как обязательная компетенция руководителя уже с первых шагов. Развитие человеческого капитала как принцип устойчивого развития.

3. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

3.1. Материально-техническое и программное обеспечение реализации программы

Для организации аудиторного обеспечения требуется помещение, пригодное для проведения подобных мероприятий по санитарно-эпидемиологическим и техническим требованиям, в том числе:

- наличие рабочего места для каждого участника мероприятия (стол и стул); с возможностью организации работы малыми группами. На каждую группу должен быть предоставлен комплект канцтоваров: ручки, блокноты, набор маркеров, бумажные стикеры.

- наличие технических средств, позволяющих спикеру воспроизводить аудиовизуальную информацию (микрофон, звуковая аппаратура, компьютер или ноутбук с установленным ПО, в т.ч. Microsoft Office (Word, Power Point), необходимым для осуществления учебного процесса, видеопроектор, экран, кликер, флипчарт).

Оформление помещения должно быть выдержано в деловом стиле.

Необходима возможность подключения к сети Интернет, свободный доступ каждого слушателя и научно-педагогического работника к средствам информационных и коммуникационных технологий.

3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение программы

Библиотечно-информационный фонд РАНХиГС при Президенте РФ обеспечивает слушателей частью информации по данной программе. Учебная литература будет предоставлена для слушателей (либо в виде ссылок на материалы в информационно-телекоммуникационной сети Интернет, либо в виде распечатанных материалов).

Номер темы (раздела)	Рекомендуемые источники
Тема 1. Через управление изменениями и антикризисное управление к устойчивому развитию и научно-технологическому лидерству	Блинов, А. О. Управление изменениями: учебник/ А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. — 6-е изд. — Москва : Дашков и К, 2025. — 302 с. — ISBN 978-5-394-05963-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/144197.html Добреньков, В. И. Современные механизмы управления социальными изменениями : учебное пособие для вузов / В. И. Добреньков, А. П. Жабин, Ю. А. Афонин. — Москва: Академический проект, 2020. — 281 с. — ISBN 978-5-8291-4004-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/110111.html
Тема 2. Управление изменениями.	Блинов, А. О. Управление изменениями: учебник / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. — 6-е изд. — Москва : Дашков и К, 2025. — 302 с. — ISBN 978-5-394-05963-6. — Текст : электронный // Цифровой

Повышение эффективности управления	образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/144197.html
Тема 3. Развитие человеческого капитала как основного ресурса устойчивого развития организации в эпоху турбулентности	Блинов, А. О. Управление изменениями: учебник/ А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. — 6-е изд. — Москва : Дашков и К, 2025. — 302 с. — ISBN 978-5-394-05963-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/144197.html Конев, А. Н. Управление организационными изменениями: поведенческий и информационный аспекты: монография / А. Н. Конев. — Саратов: Вузовское образование, 2018. — 137 с. — ISBN 978-5-4487-0154-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/72886.html
Тема 4. Аудит деятельности. Виды и особенности. Финансовая и нефинансовая отчетность. Мониторинг и контроль процесса изменений	1. Добровольный национальный обзор достижения Россией ЦУР ООН https://www.economy.gov.ru/material/file/dcbc39abeafb0418d9d48c06c958e454/obzor.pdf 2. Международные стандарты ответственного ведения бизнеса ОЭСР. Рекомендации для российских компаний https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=PBI&n=269006#pKlXjFVv7dPAcfZ71 3. Руководство Мосбиржи для эмитента «Как соответствовать лучшим практикам устойчивого развития» https://nokc.org.ru/moskovskaya-birzha-razrabotala-rukovodstvo-po-ur-i-esg/ 4. Дятлов, С. А. Основы концепции устойчивого развития: учебное пособие / С.А. Дятлов. — Москва: ИНФРА-М, 2024. — 185 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/21494. - ISBN 978-5-16-019079-2. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2079648
Тема 5. Антихрупкость (устойчивость в период неопределенности) как стратегическая компетенция	1. Презентационные материалы программы 2. Первый ESG-рэнкинг нефтегазовых компаний России https://ngv.ru/upload/iblock/911/911943a2b32081f701165e4df4c8a528.pdf 3. Развитие устойчивого корпоративного управления в российском нефтегазовом секторе [Текст]/ А.В. Петрова// Проблемы экономики и юридической практики. — 2024. - №4. — том 20. https://eivis.ru/browse/article/99358053/viewer?udb=2091&searchText=ESG+в+нефтегазовой+отрасли

Нормативно-правовые акты

1. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025, с изм. от 25.11.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025).
2. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.12.2025, с изм. от 06.02.2026).
1. Федеральный закон от 28.06.2014 N 172-ФЗ (ред. от 13.07.2024) "О стратегическом планировании в Российской Федерации"
2. Указ Президента РФ от 07.05.2024 N 309 "О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года"/ СПС «КонсультантПлюс»;
3. Указ Президента РФ от 02.07.2021 N 400 "О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации"/ СПС «КонсультантПлюс»;
4. Указ Президента РФ от 13.05.2017 N 208 "О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года"/ СПС «КонсультантПлюс»;
5. О стратегии научно-технологического развития Российской Федерации: указ Президента Российской Федерации от 28.02.2024 № 145// СПС «КонсультантПлюс»;
6. Постановление Правительства РФ от 26.05.2021 N 786 (ред. от 02.08.2025) "О системе управления государственными программами Российской Федерации" (вместе с "Положением о системе управления государственными программами Российской Федерации")// СПС «КонсультантПлюс»;

Интернет-ресурсы

1. Официальный портал Федеральной службы государственной статистики РФ: <http://www.gks.ru/>
2. Национальные проекты России – <https://национальныепроекты.рф>
3. Аналитический Центр при Правительстве РФ – <https://ac.gov.ru>
4. Портал госпрограмм РФ – <https://programs.gov.ru>
5. Фонд «Центр стратегических разработок» – <https://www.csr.ru/ru/>
6. Агентство стратегических инициатив – <https://asi.ru>
7. Управление изменениями (международная гильдия лидеров перемен) <https://kinsmark.com/index.php/ru/articleschm>

Справочные системы

1. ЭБС "Лань" - <https://lib.ranepa.ru/ru/informatsionnye-resursy/russkoyazychnye-resursy/45-ebs-izdatelstva-lan>
2. ЭБС "IPR SMART" - <https://lib.ranepa.ru/ru/informatsionnye-resursy/russkoyazychnye-resursy/32-ebs-iprbooks>
3. ЭБС «Znaniy» - <https://lib.ranepa.ru/ru/informatsionnye-resursy/russkoyazychnye-resursy/389-znaniy>
4. ЭБС "ibooks.ru" - <https://lib.ranepa.ru/ru/informatsionnye-resursy/russkoyazychnye-resursy/389-znaniy>

resursy/russkoyazychnye-resursy/681-ebs-ibooks-ru

5. ЭБС с бизнес-литературой: Электронная библиотека издательства «МИФ» - <https://lib.ranepa.ru/ru/informatsionnye-resursy/russkoyazychnye-resursy/969-elektronnaya-biblioteka-izdatelstva-mif>

6. Электронный каталог научной библиотеки РАНХиГС <https://megapro.ranepa.ru/MegaPro/Web>

7. Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».

8. Электронный периодический справочник «Гарант».

4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

Формы и процедуры текущего контроля успеваемости: практические задания, кейсы.

Текущий контроль знаний слушателя проходит по итогам решения практических заданий и кейсов и необходим для закрепления компетенций. Итоговая аттестация – зачет в форме тестирования. Предполагаемое время прохождения итоговой аттестации: 2 академических часа.

Примеры заданий для практических занятий

Тема 1. Через управление изменениями и антикризисное управление к устойчивому развитию и научно- технологическому лидерству.

Пример практического задания

Упражнение для работы в группах «Составление поля сил»

Слушатели делятся на подгруппы по 4-5 человек. Каждая группа составляет Поле сил (по К. Левину) для изменения «Внедрение искусственного интеллекта в систему стратегического планирования». Формат представления результата дан ниже:



После завершения работы представитель каждой группы презентует результаты работы (на листах флипчарт), они обсуждаются всеми слушателями, преподавателем дается оценивающая обратная связь.

Тема 2. Управление изменениями. Повышение эффективности управления. Пример кейса для практического занятия

Кейс-анализ «Завод Химспец» «Выбор модели и методов изменений»

Завод «Химспец» – часть крупной китайской организации «SpecialityChemicals», производящей и продающей широкий ассортимент химической продукции по всему миру, и имеющий соответствующие заводы во многих странах. Завод Химспец, дислоцированный в России, производит химикаты для обработки воды и 75% своей продукции продает за рубежом. Завод имеет довольно слабые связи с семью другими, принадлежащими организации «SpecialityChemicals» зарубежными химическими заводами. Персонал Химспец составляет около 400 человек, тогда как в материнской организации работает около 3500 человек. В числе 400 человек значительная доля высококвалифицированных специалистов и большое количество работников физического труда, являющихся членами профсоюза. В последние годы был осуществлен лишь незначительный найм персонала, но не проводилось никаких мероприятий по развитию персонала или по увольнению. Руководство организации «SpecialityChemicals» приняло решение усилить координацию действий своих зарубежных филиалов (провести глобальную интеграцию) и организовать обмен техническим и управленческим опытом. До сих пор филиалы оставались в значительной степени изолированными друг от друга. Поставлены цели развития связей и повышения уровня вовлеченности для поощрения творчества и более целостного подхода к организационному развитию. При этом в организации хорошо понимают, что необходима программа глобальных перемен.

Вопросы и задания: 1. Используя концепции системного мышления и организационного развития, объяснить персоналу Химспец характер намеченных изменений, которые будут иметь серьезные долгосрочные последствия для их завода и остальных семи заводов материнской компании. 2. Опишите модель СТВ для данной ситуации.

Тема 3. Развитие человеческого капитала как основного ресурса устойчивого развития организации в эпоху турбулентности.

Пример кейса для практического занятия

Кейс-анализ. «Завод Химспец» «Управление сопротивлением»

Проанализируйте предстоящий проект изменений (см. кейс из Темы 2).

Вопросы и задания: Изложите причины, по которым любые изменения структур, процедур и практики работы влияют на индивидуумов, и объясните, почему успешное разрешение ситуации изменения должно начинаться с рассмотрения бизнес-плана и предусматривать связанные с ним мероприятия по развитию человеческих ресурсов. Приведите доводы в

пользу применения в данной ситуации подхода, основанного на компетентности, и подхода к развитию навыков, а также изложить некоторые соображения о целесообразности других мероприятий по развитию человеческих ресурсов для успешного проведения изменения. Подготовьте перечень показателей по пункту «Социальные показатели» в соответствии с требованиями стандарта общественного капитала бизнеса.

Кейс-анализ 2. «План реагирования на риски»

Слушатели делятся на подгруппы по 4-5 человек. Каждая группа выбирает один из проектов в области диверсификации ОПК, выявляет его риски, их причины и триггеры в области управления персоналом, составляет план реагирования на риски (с превентивными мерами и мерами при наступлении риска).

Критерии оценки знаний, навыков

Работа на занятиях (активность слушателей) – оценивается участие слушателей в кейсах, ответы на вопросы преподавателя и т.д.

Процедура проведения итоговых аттестационных испытаний

Итоговая аттестация проводится в конце последнего дня обучения в течение 2-х академических часов. Оценка ответа и выставление оценок за зачет осуществляется в течение нескольких дней с даты зачета с оглашением результатов слушателям дистанционно, при этом результаты аттестации отправляются на почты слушателей или посредством иных средств телекоммуникации. В случае невыполнения слушателем (или группой слушателей) необходимого объема заданий для получения зачета назначается дата пересдачи итоговой аттестации с возможностью получения предварительной дистанционной консультации для выяснения непонятных слушателю моментов по каким-либо темам Программы.

Фонд оценочных средств итоговой аттестации

Зачет представляет собой тестирование из 25 вопросов:

Примеры вопросов для итогового тестирования:

1. Системный анализ предполагает:
 1. описание объекта с помощью математической модели;
 2. описание объекта с помощью информационной модели;
 3. рассмотрение объекта как целого, состоящего из частей, и выделенного из окружающей среды;
 4. описание объекта с помощью имитационной модели.
2. Для чего необходима целепостановка?

1. для анализа среды;
 2. для выявления перечня необходимых функций управления;
 3. для выявления интересов собственников;
 4. для всего вышеперечисленного.
3. Совокупность взаимосвязанных проектов и/или мероприятий, объединенных для получения общих выгод и управляемых совместно для повышения общей эффективности и результативности – это:
1. программа проектов;
 2. портфель проектов и программ;
 3. стратегия социально-экономического развития;
 4. бюджетный прогноз
4. Мониторинг – это:
1. сбор и систематизация информации;
 2. анализ информации;
 3. непрерывный сбор, систематизация и анализ информации;
 4. управленческие усилия по минимизации внешних рисков;
 5. корректировка управленческих усилий при несоответствии фактического результата прогнозируемому результату.
5. В чем заключается недостаток подхода к изменениям «снизу-вверх»?
1. может быть слишком субъективным;
 2. процесс изменений может стать непрограммируемым;
 3. выработанное решение может необоснованно привноситься извне;
 4. не может справиться с разнообразием на местах.
6. На каком из этапов осуществления изменений (по К.Левину) необходимо информирование о планируемом изменении?
1. размораживание;
 2. изменение;
 3. замораживание.
 4. нет верного ответа.
7. Системный анализ предполагает:
1. описание объекта с помощью математической модели;
 2. описание объекта с помощью информационной модели;
 3. рассмотрение объекта как целого, состоящего из частей, и выделенного из окружающей среды;
 4. описание объекта с помощью имитационной модели.
8. Проект - это однократный замысел:
1. да;
 2. нет.
9. Что объединяет проекты в Программу?
1. общая цель и условия их выполнения;
 2. общая цель и ресурсные ограничения;
 3. похожие продукты проектов;

4. нет правильного ответа.

10. Какие из типов оргструктур управления могут использоваться для управления изменениями?

1. функциональная;
2. матричная;
3. дивизиональная;
4. все вышеперечисленное;
5. а и б.

11. Цель изменений

1. сократить персонал
2. устранить недостатки во внутренней среде организации
3. изменить выпускаемые продукты и структуру
4. устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации, адаптировать организацию к изменению внешней среды

12. К факторам, вызывающим необходимость изменений относятся:

1. низкий профессионализм персонала
2. внешние и внутренние
3. внешние, внутренние, психологические
4. логические, социологические, психологические

13. Основные уровни организационных изменений

1. Индивидуальный, групповой системный
2. внешний и внутренний
3. логический, социологический, психологический
4. закрытый и открытый

14. Модели процесса организационных изменений

1. противоречат друг другу
2. должны одновременно использоваться при проведении изменений
3. могут иметь разное количество этапов

15. Модель Коттера

1. делает акцент на необходимости экспериментальном внедрении изменений в какой-либо части организации
2. расширяет модель К. Левина подробно описывая действия команды проекта изменений на каждом этапе
3. акцентирует внимание на ответственности менеджеров за повышение эффективности организации
4. описывает навыки руководителя для управления изменениями на разных этапах процесса изменений

16. Модель процесса организационных изменений

1. набор математических формул
2. упрощенное описание действий специалистов по проведению изменений

3. описание опыта проведения изменений в какой-либо организации
4. в практике управления изменениями не используется
17. Диагностика -
 1. анализ производственной деятельности
 2. анализ сильных и слабых сторон организации
 3. анализ сильных и слабых сторон организации с целью определения необходимости и направлений изменений в организации
 4. анализ кадрового состава
 5. анализ финансового состояния
18. Модель К.Левина "Анализ поля сил"
 1. описывает факторы, поддерживающие и сдерживающие изменения
 2. описывает текущее состояние и основные направления изменений
 3. показывает взаимосвязь между подсистемами организации и влияние изменений в конкретной области на необходимость сопутствующих изменений в других областях
 4. описывает основные этапы проведения изменений
19. Команда проекта организационных изменений подбирается по...
 1. личностным характеристикам
 2. профессиональным признакам
 3. профессиональным и личностным характеристикам
20. Агент изменений - это
 1. представитель фирмы, оказывающей услуги по проведению изменений
 2. человек или группа, на которых оказывается влияние изменений
 3. человек или группа людей, которые разными способами стимулируют проведение изменений
 4. человек или группа, отвечающая за проведение изменений
21. Команда проекта изменений в организации
 1. выполняет функции по подготовке персонала к проведению изменений
 2. выполняет функции по оценке уровня сопротивления изменениям и его снижению
 3. выполняет функции, ориентированные на задачу и поддержание персонала
 4. выполняет функции, связанные с обоснованием и реализацией предложений по изменению
22. Основные методы снижения сопротивления изменениям
 1. материальное и моральное стимулирование
 2. издание приказов, распоряжений
 3. увольнение, понижение по должности

4. информирование и общение; участие и вовлечение; помощь и поддержка; переговоры и соглашения; манипуляция и кооптация; явное и неявное принуждение

23. Сопротивление изменениям

1. вызывается субъективными причинами
2. свойственно консерваторам и колеблющимся
3. результат плохого менеджмента
4. выражает негативное отношение подчиненных к руководителю
5. всегда сопутствует любым изменениям

24. Основные виды сопротивления изменениям

1. сопротивление подчиненных, сопротивление руководителей
2. открытое и закрытое
3. логическое, социологическое, психологическое
4. индивидуальное, групповое, системное

25. Аналитическая стратегия организационных изменений используется

1. при необходимости поддержки получателей изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
2. при недостатке информации, власти и полномочий у агентов изменений, ожидаемом сильном сопротивлении
3. при необходимости поддержки заинтересованных сторон, ожидаемом сильном сопротивлении
4. в кризисных ситуациях, жестких условиях
5. при решении технических проблем.

Порядок формирования оценок по дисциплине

Оценка результатов итоговой аттестации выставляется в виде – «зачтено» / «не зачтено». Критерии оценивания в рамках итоговой аттестации:

Требования	Оценка по шкале «зачет/незачет»
Слушатель набрал 0-75 баллов на итоговой аттестации	Не зачтено
Слушатель набрал 75-100 баллов на итоговой аттестации	Зачтено

**5. ИНДИКАТОРЫ СФОРМИРОВАННЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ
ВЫПУСКНИКА ПРОГРАММЫ**

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
-------------------------------	------------

УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	– Знает инструменты управления изменениями; – Знает правовые и организационные основы стратегического планирования и проектного управления в Российской Федерации; – Знает сущность, цели, принципы, инструменты управления изменениями; – Знает специфику управления изменениями; – Знает структуру, состав и особенности управления национальными проектами и изменениями в них; – Знает инструменты управления изменениями при осуществлении стратегических планов и проектов; – Умеет создавать систему устойчивого развития организации в соответствии с основными направлениями государственной политики. – Умеет разрабатывать проекты изменений; – Умеет использовать современные методы управления изменениями, направленные на своевременное получение качественных результатов; – Умеет осуществлять мониторинг и контроль реализации изменений; – Умеет оценивать риски реализации изменений в ходе осуществления проектов изменений; – Владеет навыками - системного мышления; – Владеет навыками стратегического анализа.
УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	– Знает методы адаптации к новым обстоятельствам, изменениям в задачах, ролям; – Знает методы анализа информации, критического восприятия; – Знает методы распределения ответственности; – Умеет ясно выражать мысли, активно слушать, задавать вопросы, понимать позицию коллег, делиться идеями и быть открытым для обратной связи; – Умеет мотивировать членов команды; – Владеет навыками планирования работы, соблюдения дисциплины в команде; – Владеет навыками управления сопротивлением команды; – Владеет навыками создания

	психологически безопасной атмосферы работы.
ПСК-1 Подготовка экономических обоснований для стратегических и оперативных планов развития организации.	- Знает методы определения экономической эффективности внедрения инновационных технологий; - Знает нормативные правовые акты, регулирующие финансово-хозяйственную деятельность организации; - Знает принципы, методы и инструменты проектного управления; - Знает порядок разработки нормативов материальных, трудовых, финансовых ресурсов в соответствии с отраслевой направленностью - Знает методы экономико-математического и статистического анализа и учета показателей деятельности организации и ее подразделений; - Знает порядок разработки стратегических и тактических планов финансово-хозяйственной и производственной деятельности организации; - Знает методы сбора и обработки экономической информации, а также осуществления технико-экономических расчетов и анализа хозяйственной деятельности организации, с использованием вычислительной техники; - Знает информационные технологии для осуществления технико-экономических расчетов и анализа хозяйственной деятельности организации; - Знает технологические и организационно-экономические условия производства в соответствии с отраслевой направленностью деятельности организации; - Умеет использовать методы осуществления проектной деятельности; - Умеет адаптировать автоматизированные системы сбора и обработки экономической информации для потребностей организации; - Умеет составлять и анализировать финансово-экономическую отчетность организации; - Умеет принимать организационно-управленческие решения, которые могут привести к повышению экономической эффективности организации; Владеет навыками разработки системы финансово-экономических показателей

	организации; - Владеет навыками составления экономических разделов планов организации с учетом стратегического управления.
--	--

Приложение 2. Кадровая справка

Ф.И.О. преподавателя	Специальность, присвоенная квалификация по диплому	Дополнительн/ая/ые квалификаци/я/и	Место работы, должность, основное/дополн ительное место работы	Ученая степень, ученое (почетное) звание	Стаж работы в области профессиональной деятельности/по дополнительной квалификации	Стаж научно-педагогической работы		Наименование преподаваемой дисциплины/темы (модуля), практики/стажировк и (при наличии) по данной программе
						Всего	В том числе по преподаваемой дисциплине (модулю)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Шаповал Марина Викторовна	ФГБОУ ВО РАНХиГС, государственное и муниципальное управление, Уральский институт бизнеса, маркетолог, ЧГПУ, учитель русского языка и литературы	1. Повышение квалификации. ФГБОУ ВО "Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации": "Менеджер РМ: руководитель проектов в области искусственного интеллекта ", 2024. 2. Повышение квалификации. ФГБОУ ВО "Российская Академия народного хозяйства и государственной службы Российской Федерации": «Управление проектами	АО «Ситроникс», директор по проектам / АЦ при Правительстве РФ, эксперт. ФГБОУ ВО РАНХиГС - почасовая оплата	-	20 лет /19 лет	7 лет	н/д	Тема 1. Через управление изменениями и антикризисное управление к устойчивому развитию и научно - технологическому лидерству Тема 2. Управление изменениями. Повышение эффективности управления Тема 4. Аудит деятельности. Виды и особенности. Финансовая и нефинансовая отчетности. Мониторинг и контроль процесса изменений. Тема 5.

		цифровой трансформации», 2020						Антихрупкость (устойчивость в период неопределенности) как стратегическая компетенция
Крюнькин Егор Николаевич	ФГАОУ ВО «Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева», юрист, ФГБОУ ВО РАНХиГС, государственное и муниципальное управление, ФГАОУ ВО «Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева», психология личностного и профессионального развития (магистр психологии)	1. АНО «РСВ», Трекер проектов, 2025 2. АНО «Университет 20:35», Лидер команд цифровой экономики, 2020, 3. ФГАОУ ВО «Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева», Основы модерации проектных команд, 2020	Эксперт аналитического Центра при Правительстве Российской Федерации в области проектного, процессного, клиентоцентричного управления. ФГБОУ ВО РАНХиГС - почасовая оплата	-	24 года/ 9 лет	5 лет	н/д	Тема 3. Развитие человеческого капитала как основной ресурс устойчивого развития организации в эпоху турбулентности

Рецензия
на программу дополнительного профессионального образования
повышения квалификации «Управление изменениями в организации
оборонно-промышленного комплекса»,
реализуемую на Факультете финансов Института управления

*ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной
службы при Президенте Российской Федерации»*

Программа «Управление изменениями в организации оборонно-промышленного комплекса» основывается на профессиональном стандарте 08.043 «Экономист предприятия» и направлена на освоение трудовых функций по подготовке экономических обоснований для стратегических и оперативных планов развития организации. Данная программа подходит для руководителей высшего звена, целью которых является освоение инструментов антикризисного управления и трансформации для достижения научно-технологического лидерства.

Повышение квалификации предназначено для тех, кто желает получить практические навыки:

- по планированию проектов изменений,
- организации управления изменениями с учетом современных подходов;
- организации проектной деятельности, направленной на изменения в организации;
- по разработке документов стратегического и тактического планирования в области управления изменениями.

Содержание программы охватывает следующую тематику:

Тема 1. Через управление изменениями и антикризисное управление к устойчивому развитию и научно-технологическому лидерству.

Тема 2. Управление изменениями. Повышение эффективности управления.

Тема 3. Развитие человеческого капитала как основного ресурса устойчивого развития организации в эпоху турбулентности.

Тема 4. Аудит деятельности. Виды и особенности. Финансовая и нефинансовая отчетности. Мониторинг и контроль процесса изменений.

Тема 5. Антихрупкость (устойчивость в период неопределенности) как стратегическая компетенция.

Изучение указанных тем позволит получить исчерпывающие теоретические и практические знания и умения в области управления изменениями в организациях ОПК в условиях ограничений, разработки и реализации проектов изменений для достижения устойчивого развития.

Программа повышения квалификации «Управление изменениями в организации оборонно-промышленного комплекса» актуальна в современных условиях и может быть рекомендована тем, кто желает актуализировать или приобрести профессиональные компетенции в указанных областях.

доцент кафедры финансовых рынков,

технологий и регулирования, к.ю.н., доцент

E-mail: tumakov-av@ranepa.ru

Тел: +7 985 111 88 17



А.В. Тумаков

Рецензия
на дополнительную профессиональную программу
повышения квалификации
«Управление изменениями в организациях ОПК»,
реализуемую на Факультете финансов Института управления

*ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной
службы при Президенте Российской Федерации»*

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Управление изменениями в организациях ОПК» разработана с учетом современных тенденций в области управления изменениями и внедрения принципов гибкого менеджмента в деятельность организаций ОПК. Актуальность программы обусловлена растущим спросом на руководителей высшего звена, целью которых является освоение инструментов антикризисного управления и трансформации для достижения научно-технологического лидерства отрасли.

Программа ориентирована на широкий круг слушателей: руководителей блоков корпоративного управления, главных инженеров, экспертов по развитию и изменениям и направлена на совершенствование имеющихся компетенций или получение новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности, в области управления изменениями в организациях ОПК в условиях ограничений, разработки и реализации проектов изменений для достижения устойчивого развития, развития управленческих компетенций в области антикризисного управления, развития человеческого капитала как базового ресурса в эпоху турбулентности..

Программа включает в себя следующие ключевые компоненты:

- основы государственной политики в области научно-технологического развития, цели устойчивого развития и задачи трансформации организаций ОПК с государственным участием.
- основные законы организации как законы изменений, виды изменений, модели и основы теории изменений факторы, от которых зависит подход к осуществлению изменений; управление проектами изменений; альтернативные подходы к управлению организационными изменениями;
- особенности процесса принятия управленческих решений, навыки использования инструментов автоматизации управленческой деятельности, в том числе на основе ИИ.
- особенности работы с сопротивлением изменениям, этапы восприятия изменений, групповая динамика, инструменты вовлечения и удержания; карта силового поля.
- алгоритмы закрепления изменений и формирование философии «антихрупкости» при управлении организацией ОПК в эпоху турбулентности.

Программа содержит значительную практико-ориентированную часть: в виде деловой игры «Управляя изменениями формируем будущее»: практико-ориентированные задания на занятиях, разбор реального опыта внедрения изменений в ОПК, стратегические сессии.

Формат программы гибок, что обеспечивает доступность для слушателей. Итоговая аттестация предусмотрена в форме тестирования и питч-сессии в рамках круглого стола.

Программа «Управление изменениями в организациях ОПК» отличается комплексным подходом к обучению заинтересованных слушателей, сочетая теоретические основы с практическими инструментами и инновационными решениями. Недостатков, существенно влияющих на качество программы, не выявлено. Программа заслуживает высокой оценки и рекомендуется к реализации для подготовки востребованных специалистов нового поколения. Рекомендуется продолжать актуализировать содержание программы с учетом развития цифровых и инновационных инструментов; расширять практическую часть за счет новых практик и опыта в данной области и мастер-классов от ведущих экспертов отрасли.

Программа отвечает современным требованиям рынка и может быть рекомендована к утверждению для реализации в рамках дополнительного профессионального образования в целях повышения квалификации управленцев в области управления изменениями как в организациях ОПК, так и в целом.

Директор департамента АО «Ситроникс», к.т.н.,

Александр Владимирович Лазутин



О.Г. Лазутин

Почтовый адрес:

АО «Ситроникс»,

Москва

пр. Волгоградский 32/31

E-mail: *lazutin@sitronics.com*

Тел: +7 925 515 86 24

(495) 225 98 89 ext 2578