



Негосударственное образовательное учреждение
«Академия инжиниринга нефтяных и газовых месторождений»



УТВЕРЖДАЮ

Руководитель проекта по развитию
и обучению персонала

НОУ «Академия ИНГМ»

М.С. Найденова

» апреля 2025 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА

ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ

«Системное мышление и управление изменениями»

Разработал:
Дашкин Руслан Валерьевич

г. Томск

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

В условиях технологической сложности, высокой ответственности и постоянных изменений руководители Роснефти сталкиваются с необходимостью принимать точные и системные решения. Этот курс разработан специально для управленцев всех уровней нефтегазового сектора — от добычи до переработки и сбыта — с учётом реальных вызовов и особенностей отрасли.

Программа включает современные подходы к системному мышлению, инструменты управления изменениями (включая модели Коттера и ADKAR), практики анализа сложных ситуаций, а также методики работы с сопротивлением и вовлечения команды. Курс ориентирован на применение в реальных производственных и организационных задачах, включая цифровизацию, оптимизацию процессов и повышение операционной эффективности.

Нормативные основания разработки программы:

1. Федеральный закон № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 г.
2. Приказ Министерства образования и науки РФ № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» от 01.07.2013 г.

Цель:

Развитие навыков стратегического и системного управления, формирование устойчивости к изменениям и повышение эффективности решений в условиях сложных технологических, организационных и внешнеэкономических вызовов.

Задачи:

- Освоить основы системного мышления для анализа и решения комплексных задач;
- Научиться выявлять взаимосвязи между производственными, логистическими и управленческими процессами;
- Изучить методы и инструменты управления изменениями в условиях сопротивления и неопределённости;
- Повысить способность к стратегическому видению и управлению последствиями решений;
- Развить навыки управления вовлечённостью, адаптацией и мотивацией персонала в процессе изменений.

Планируемые результаты обучения:

усовершенствованные профессиональные компетенции, выраженные в способностях:

- Видеть целостную картину происходящего в компании, понимать причины и следствия управленческих решений;
- Применять логики системного анализа в управлении проектами, изменениями и ежедневной операционной деятельности;

- Формировать и реализовывать эффективные стратегии изменений, используя модели Коттера, ADKAR и другие подходы;
- Умело работать с зонами сопротивления — на уровне личности, команды и всей организации;
- Повышать адаптивность команды и направлять её энергию на достижение целей изменений;
- Создавать культуру непрерывного улучшения в своей зоне ответственности.

Особенности обучения:

- 70% практики. Практическая отработка и оценка эффективности предлагаемых технологий непосредственно на тренинге;
- Спиральная структура тренинга: каждый последующий навык использует и развивает предыдущие;
- Изучение инструментов и технологий, применяемых на практике.

Характеристика профессиональной деятельности слушателей:

Настоящая программа предназначена для подготовки руководителей и специалистов принимающих участие в управлении производственными и организационными изменениями, в реализации комплексных проектов, цифровизации, оптимизации бизнес-процессов и трансформации корпоративной культуры.

Категория слушателей:

- Руководители функциональных и производственных подразделений;
- Менеджеры проектов и программ;
- Специалисты, отвечающие за развитие, цифровизацию и эффективность процессов;
- Руководители команд и координаторы изменений.

СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

Учебный план:

№	Наименование модулей	Количество часов			Форма аттестации
		Всего	Лекционные занятия	Практические занятия	
1	Стратегическое управление в условиях неопределённости	4	2	2	Текущий контроль
2	Основы системного мышления в управлении	4	2	2	Текущий контроль
3	Управление изменениями в производственной среде	4	1	3	Текущий контроль
4	Работа с сопротивлением и вовлечением сотрудников в изменения	3	1	2	Текущий контроль
5	Итоговая аттестация: защита проекта изменений	1	0	1	Проект (итоговая оценка)
	ИТОГО	16	5	11	

Рабочие программы (тематическое содержание) модулей:

Модуль 1. Стратегическое управление в условиях неопределённости

- Стратегическое мышление как управленческая компетенция;
- Взаимосвязь корпоративной стратегии и решений на местах;
- Модели стратегического анализа (SWOT, PESTEL, 5 сил Портера);
- Целеполагание и ключевые показатели эффективности (KPI);
- Управление в VUCA-среде: адаптация и гибкость в реализации стратегии.

Управленческий практикум:

- Диагностика «Мой стиль стратегического мышления»;
- Кейс «Адаптация подразделения под новую стратегию»;
- Групповая работа: определение стратегических приоритетов для своей зоны ответственности.

Модуль 2. Основы системного мышления в управлении

- Принципы системного подхода: элементы, связи, целостность;
- Сложные и адаптивные системы в нефтегазовой отрасли;
- Типовые ошибки линейного мышления и их последствия;
- Мышление «через последствия»: краткосрочные и долгосрочные эффекты;
- Роль системного мышления в повышении управленческой эффективности.

Управленческий практикум:

- Диагностика: «Паттерны системного мышления»;
- Игра «Решение – результат – обратная связь» — симуляция влияния управленческих решений на связанные элементы;
- Кейс «Разрыв в цепочке поставок» — системный анализ производственной ситуации.

Модуль 3. Управление изменениями в производственной среде

- Этапы организационных изменений: от идеи до внедрения;
- Диагностика готовности к изменениям: команда, структура, ресурсы;
- Роль руководителя как агента изменений;
- Инструменты внедрения: карта изменений, цикл PDCA, коммуникационные стратегии;
- Принятие решений в переходных периодах и неопределённости.

Управленческий практикум:

- Диагностика «Готовность к изменениям» по шкале Дж. Коттера;
- Кейс «Внедрение новой системы учёта» — моделирование плана внедрения;
- Работа в группах: разработка пошагового плана изменения на производстве.

Модуль 4. Работа с сопротивлением и вовлечением сотрудников

- Природа сопротивления изменениям: причины и формы;
- Уровни вовлечённости персонала;
- Стратегии работы с сопротивлением: эмоциональная и рациональная составляющие;
- Коммуникации в процессе изменений: структура, ритм, цели;
- Поддержка изменений: от единичных решений к культуре развития.

Управленческий практикум:

- Сценарий «Кейс работа с сопротивлением» — тренировка аргументации и эмпатии;
- Интерактив «Барьеры и рычаги» — карта факторов сопротивления и поддержки;
- Групповая работа: проект вовлечения линейного персонала в пилот изменения.

Модуль 5. Завершение

- Подведение итогов курса и ключевых выводов;

- Обратная связь, вопросы и обсуждение;
- Разработка индивидуального проекта по системному изменению в рабочей сфере.

Управленческий практикум:

- Защита проекта изменений: презентация плана, обсуждение рисков и поддержки;
- Индивидуальная работа: «Мой путь управленца изменений» — оформление плана внедрения;
- Рефлексия

Календарный учебный график:

№	Наименование модулей	Всего часов	Учебные дни	
			1	2
1	Личная эффективность руководителя	4	8	
2	Эффективное принятие решений	4		
3	Эмоциональный интеллект и стрессоустойчивость	4		8
4	Тайм-менеджмент руководителя	3		
5	Итоговая аттестация	1		
ИТОГО		16	8	8

ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ

Трудоемкость:	16 часов
Форма обучения:	очная
Виды занятий:	лекционные, практические
Формы аттестации:	текущий контроль, итоговое тестирование
Режим занятий:	8 академических часов в день
Срок обучения:	2 дня

Технологии и методы обучения:

Мини-лекции, деловые игры, групповое обсуждение, работа в группах.
Способ обучения – под руководством инструктора.

Учебно-методическое обеспечение:

Презентации по модулям курса, раздаточный материал.

Материально-техническое обеспечение:

аудитория, столы, стулья, ноутбуки с доступом в Интернет, мультимедийный проектор и экран, аудиокolonки, магнитно-маркерная доска, комплект лицензионного программного обеспечения (MS Power Point, Word, Excel).

Информационное обеспечение:

1. Ахмед, Д., Мюррей, Р. Управление изменениями в организации / пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 304 с.
2. Кови, С. 7 навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности / С. Кови. – М.: Альпина Паблишер, 2021. – 384 с.
3. Гоулман, Д. Эмоциональный интеллект: почему он может значить больше, чем IQ / Д. Гоулман. – М.: Эксмо, 2019. – 464 с.
4. Сэнги, П. Пятая дисциплина: Искусство и практика самообучающихся организаций / П. Сэнги. – М.: Олимп-Бизнес, 2022. – 544 с.

5. Минцберг, Г. Менеджмент. Путеводитель по джунглям / Г. Минцберг. – М.: Вильямс, 2018. – 512 с.
6. Адизес, И. Как преодолеть кризисы менеджмента / И. Адизес. – М.: Эксмо, 2021. – 384 с.
7. Грейнер, Л. Эволюция и революция в росте организаций // Harvard Business Review Россия. – 2021. – № 4. – С. 54–63.

Электронные ресурсы:

1. Harvard Business Review Россия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hbr-russia.ru/> – Дата обращения: 14.05.2025.
2. Стэнфордская модель организационных изменений [Электронный ресурс] // Stanford University Digital Repository. – Режим доступа: <https://www.stanford.edu> – Дата обращения: 14.05.2025.
3. Adizes Institute: методология и кейсы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.adizes.com> – Дата обращения: 14.05.2025.
4. База знаний по системному мышлению и практике изменений [Электронный ресурс] // MIT Sloan Management Review. – Режим доступа: <https://sloanreview.mit.edu> – Дата обращения: 14.05.2025.
5. Портал управленческих решений «Эффективный руководитель» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://leader-id.ru> – Дата обращения: 14.05.2025.

ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

Формы аттестации:

1. Предварительный контроль в форме устного опроса и решения кейса.
2. Текущий контроль в форме устного опроса устного и наблюдения за слушателями.
3. Итоговый контроль в форме опроса и проекта.

Оценочные материалы:

Тест для предварительного контроля, тест для итогового контроля, комплект задач, комплект упражнений, список тем, что еще? Должно соответствовать предыдущему пункту

1. Формы аттестации

Этап контроля	Форма	Инструмент	Цель
Предварительный контроль	Устный опрос + решение кейса	Вводный блиц-опрос и мини-кейс по теме личной эффективности	Оценить исходный уровень понимания тем и навыков
Текущий контроль	Устный опрос + наблюдение	Ответы по пройденному материалу, вовлечённость в практикумы, работа в группах	Отслеживать динамику обучения и вовлеченность
Итоговый	Проект +	Индивидуальный план	Проверка понимания

контроль	устный опрос	внедрения + ответы по ключевым темам	и способности применять материал на практике
-----------------	--------------	---	--

2. Список тем для контроля

1. Принципы системного мышления и его применение в нефтегазовом управлении
2. Целостный взгляд на производственные и бизнес-процессы
3. Стратегическое мышление: постановка целей и системное видение
4. Работа с причинами, а не симптомами
5. Этапы и логика управления изменениями
6. Преодоление сопротивления изменениям
7. Модели внедрения изменений (ADKAR, Коттер, кривая изменений)
8. Коммуникации и вовлечение персонала в процессе трансформаций

3. Тест для предварительного контроля (входной)

Формат: 6 вопросов (мультивывбор + открытые)

Цель: определить базовый уровень понимания системного подхода и готовности к изменениям

Примеры вопросов:

1. Что из перечисленного отражает системное мышление?
 - А) Линейная логика
 - В) Учет взаимосвязей
 - С) Поиск виноватого
 - D) Мышление в причинно-следственных связях

Ответ: B, D

2. Опишите, что для вас значит «работать на опережение»?
3. Почему изменения в организации часто вызывают сопротивление?
4. (Открытый вопрос)

4. Тест для итогового контроля

Формат: 8–10 вопросов (мультивывбор + кейс)

Цель: проверить усвоение подходов и готовность применять их в рабочих ситуациях

Примеры вопросов:

1. Что из перечисленного НЕ является типичным признаком сопротивления изменениям?
 - А) Отказ участвовать
 - В) Повышенный энтузиазм
 - С) Пассивность
 - D) Игнорирование

Ответ: B

2. Кейс: внедряется новая система отчётности, сотрудники игнорируют её.

Вопрос: Какие шаги предпримете для диагностики и управления ситуацией?

(Открытый ответ: выявление причин, коммуникации, обучение, контроль)

3. Что включает модель ADKAR и на каком этапе начинается внедрение изменений?

5. Комплект задач

Задача 1: Анализ ситуации

На предприятии наблюдаются частые аварийные остановки. Какие вопросы вы зададите, чтобы выявить системную причину?

Задача 2: Стратегическое мышление

Какой должна быть логика действий руководителя при планировании перехода на новую производственную платформу?

Задача 3: Управление изменениями

Проект модернизации технологического оборудования вызывает отторжение в команде. Какие действия предпринять?

6. Комплект упражнений

- Упражнение «Слепые зоны» — участники анализируют собственные управленческие шаблоны
- Упражнение «5 почему» — отработка метода выявления корневых причин
- Упражнение «Карта системных взаимосвязей» — групповая работа по реальному кейсу
- Упражнение «Модель ADKAR на практике» — пошаговая разработка изменений в реальной ситуации

7. Проект: Персональный план

Формат: индивидуальный проект

Содержание:

1. Краткий анализ реальной проблемы в своей зоне ответственности
2. Диагностика системных причин
3. План изменений с учетом этапов (цели, команда, ресурсы)
4. Сценарии возможного сопротивления и способы преодоления
5. Метрики оценки успеха