

Pearson BTEC Узбекистан Уровень 7 Профессиональный  
диплом в сфере развития

# НАВЫКОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ И ЛИДЕРСТВА

## Спецификация

Первое обучение - сентябрь 2019

**Выпуск 2**



## **Edexcel, BTEC и LCCI квалификации**

Квалификации Edexcel, BTEC и LCCI предоставлены компанией Pearson, которая является крупнейшей организацией, присуждающей сертификаты в Великобритании. Компания предлагает академические и профессиональные квалификации, признанные во всем мире и прошедшие сравнительный анализ. Для получения дополнительной информации, пожалуйста, посетите наш сайт квалификаций по адресу [qualification.pearson.com](http://qualification.pearson.com). Кроме того, вы можете связаться с нами, используя контактную информацию на нашей странице по адресу [qualification.pearson.com/contactus](http://qualification.pearson.com/contactus).

## **О Pearson**

Pearson – ведущая в мире образовательная компания, которая насчитывает 35 000 сотрудников в более чем 70 странах, усердно работающих над оказанием помощи людям всех возрастов с целью достижения осязаемого прогресса в своей жизни посредством обучения. Учащийся является центром интересов компании и направленных на него действий, поскольку усовершенствование системы образования влияет на людей в целом. Вы можете узнать больше о том, как мы можем помочь вам и вашим учащимся на сайте [qualification.pearson.com](http://qualification.pearson.com).

Выпуск 2 – это обновленная версия, которая содержит с 4 по 11 модули.

*Ссылки на сторонние материалы, сделанные в этой спецификации, выполнены добросовестно. Мы не подписываемся, не одобряем и не принимаем на себя ответственность за содержание материалов, которые могут быть изменены, или за любые высказанные в них мнения. (Материал может включать учебники, газеты, журналы и другие публикации и веб-сайты).*

ISBN 978 1 446 96491 0

Все материалы в этой публикации являются собственностью  
© Pearson Education Limited 2019

## Добро пожаловать

Имея за плечами 40-летний опыт успешной работы, квалификации ВТЕС признаны на международном уровне правительствами, сферой промышленности и высшим образованием. Квалификация ВТЕС позволяет учащимся перейти на определенную вакансию – напрямую или с помощью обучения на более высоком уровне.

### Карьерное обучение

Центры ВТЕС предлагают подход к образованию, ориентированный на учащихся, с гибкой структурой и знаниями, основанный на модулях, которые применяются для оценок на основе проектов. ВТЕС сосредоточены на целостном развитии практических, межличностных и мыслительных навыков, необходимых для успешной работы в сфере занятости и высшего образования.

При создании квалификаций ВТЕС для Республики Узбекистан мы работали со многими государственными учреждениями, работодателями, представителями высшего образования и колледжей, чтобы обеспечить удовлетворение их потребностей. Мы провели обширные исследования с заинтересованными сторонами в различных отраслях промышленности для того, чтобы понять какие существуют потребности в трудовых ресурсах, выявить пробелы в навыках и знаниях на должностях, которые наиболее ценятся работодателями. Работодатели ищут новых сотрудников, которые имеют глубокие знания последних отраслевых требований и навыков, готовых к работе, например, работе в команде. Учащиеся, которые будут получать высшее образование, нуждаются в опыте исследований, расширенном написании и соблюдении сроков. Квалификация ВТЕС обеспечивает охват и углубленность обучения для передачи учащимся накопленного опыта.

Pearson основывается на следующих необходимых потребностях и предлагает:

- диапазон квалификаций ВТЕС, каждая из которых имеет четкую цель, удовлетворяет выбор программы обучения каждого учащегося и помогает реализации поставленных планов прогресса
- ряд квалификаций ВТЕС, соответствующих профессиональным стандартам, разработанным для Республики Узбекистан, которые признают ряд наиболее ценных для работодателей навыков, знаний и поведений
- соответствующее содержание, которое тесно связано с потребностями работодателей и высшего образования
- выбранные оценки и проекты для того, чтобы помочь учащимся развиваться. Все оценки и проекты производятся нами с вашей помощью и помощью работодателей для удовлетворения местных потребностей в кадрах, обеспечивая учащимся общими для всех основными навыками и понятиями.

После успешного прохождения этих квалификаций учащиеся могут трудоустроиться и / или продолжить обучение в той же или смежной профессиональной области.

Мы предоставляем полный спектр услуг по поддержке ресурсами и консультациями для гарантированного получения учащимися и преподавателями наилучшего возможного опыта в течение курса.

См. *Раздел 10 Ресурсы и поддержка*, для получения подробной информации о поддержке, которую мы предлагаем.

# Содержание

<b>Введение в ВТЕС Узбекистан Уровень 7 Профессиональный диплом в сфере развития навыков стратегического управления и лидерства</b>	<b>1</b>
Квалификация и содержание модуля	1
Оценка	2
Оценка по модулям и квалификациям	3
<b>1 Цель квалификации и прогресс</b>	<b>4</b>
<b>2 Структура</b>	<b>5</b>
<b>3 Модули</b>	<b>7</b>
Понимание модулей	7
Индекс модулей	9
<b>4 Планирование вашей программы</b>	<b>85</b>
<b>5 Структура оценки</b>	<b>87</b>
Введение	87
Внутренняя оценка	87
<b>6 Внутренняя оценка</b>	<b>88</b>
Принципы внутренней оценки	88
Принятие обоснованных оценочных решений	90
Планирование и ведение учета	91
Параметры эффективных самостоятельных работ	92
<b>7 Административные меры</b>	<b>96</b>
Введение	96
Регистрация и запись учащегося	96
Административные меры оценки	97
Работа с недобросовестной практикой при выставлении оценок	98
Сертификация и результаты	100
Дополнительные документы для поддержки администрации центра	101
<b>8 Обеспечение качества</b>	<b>102</b>
<b>9 Понимание уровня квалификации</b>	<b>104</b>
<b>10 Ресурсы и поддержка</b>	<b>104</b>
Поддержка в подготовке и преподавании вашего курса	104
<b>Приложение 1: Глоссарий используемых терминов</b>	<b>105</b>



# Введение в ВТЕС Узбекистан Уровень 7

## Профессиональный диплом в сфере развития навыков стратегического управления и лидерства

Данная спецификация содержит всю необходимую информацию для Pearson ВТЕС Узбекистан Уровень 7 Профессиональный диплом в сфере развития навыков стратегического управления и лидерства. Эта спецификация включает в себя все модули для этой квалификации. Кроме того, полезная информация доступна в форме ресурсов для учителей, справочников и курсов.

Эта квалификация является частью набора профессиональных квалификаций, предлагаемых Pearson, которая признана на международном уровне, но адаптирована с учетом местных потребностей Республики Узбекистан.

Эта спецификация ссылается на другие необходимые документы и поддержку, которые необходимы вам как центру для предоставления, оценки и управления квалификацией, включая повышение квалификации персонала. Краткое изложение всех необходимых вам документов приведено в *разделе 7 Административные меры*. Информация о том, как мы можем поддержать вас с этой квалификацией, приведена в *разделе 10 Ресурсы и поддержка*.

Информация, содержащаяся в данной спецификации является достоверной на момент публикации. Данная квалификация сравнивается с квалификационной структурой, используемой в Республике Узбекистан.

### Квалификация и содержание модуля

Содержание в модулях гарантирует, что все учащиеся следуют последовательной программе обучения и что они приобретают знания, понимание и навыки, которые будут признаны и учреждениями высшего образования и работодателями. Ожидается, что учащиеся пройдут все модули, как описано в *Разделе 2 Структура*.

Квалификации ВТЕС охватывают прикладное обучение, которое объединяет знания и понимание практических и технических навыков.

Наш подход обеспечивает строгость и уравновешенность, а также способствует применению в новых условиях всех полученных навыков сразу после обучения.

## Оценка

Оценка предназначена для соответствия целям и задачам квалификации. Она включает в себя ряд типов оценки и стилей, подходящих для профессиональных квалификаций в секторе.

### Внутренняя оценка

Все модули этой квалификации проходят внутреннюю оценку и подлежат внешней проверке стандартов. Это означает, что для каждого модуля необходимо будет заполнить рабочую тетрадь для оценки, которые мы предоставляем для каждого модуля с использованием примеров. Но, прежде проведения оценки, вам необходимо стать утвержденным центром, если вы еще этого не сделали. Вам нужно будет подготовиться к оценке, используя указания в *Разделе 6 Внутренняя оценка*.

В соответствии с требованиями и рекомендациями, по внутренней оценке, вы выбираете наиболее подходящие стили оценки в соответствии с обучением, изложенным в модуле. Это гарантирует, что учащиеся оцениваются с использованием различных стилей, чтобы помочь им развить широкий спектр передаваемых навыков. Учащимся могут быть предоставлены возможности:

- записать результаты собственных исследований;
- использовать тематические исследования для изучения сложных или незнакомых ситуаций;
- выполнять проекты, для которых у них есть выбор направления и результатов;
- продемонстрировать практические и технические навыки с использованием соответствующих инструментов / процессов.

Вы будете принимать решения о классификации на основе требований и сопутствующих указаний, данных в модулях. Учащиеся не могут делать повторные представления доказательств. Для получения дополнительной информации, пожалуйста, смотрите *Раздел 6 Внутренняя оценка*.

### Язык оценки

Оценка модуля для этой квалификации доступна на языке, на котором эта квалификация предоставлена. Это может быть английский, русский или узбекский язык.

Все работы учащихся должны быть доступны для стандартизации на английском, русском или узбекском языках. Учащийся, принимающий квалификацию может оцениваться на языке жестов, если это разрешено с целью обоснованной корректировки. Подробную информацию смотрите в *Разделе 7 Административные меры*.

## **Оценка по модулям и квалификациям**

Достижение квалификации требует демонстрации глубины полученных знаний в каждом модуле, доказательства приобретения ряда практических навыков, необходимых для трудоустройства или для перехода к высшему образованию, и успешное развитие передаваемых навыков.

В каждом модуле указаны цели обучения и критерии оценки. Чтобы сдать модуль, учащиеся должны соответствовать всем целям обучения и критериям оценки. Учащиеся должны сдать все модули, чтобы получить общий балл.

# 1 Цель квалификации и прогресс

## **Pearson ВТЕС Узбекистан Уровень 7 Профессиональный диплом об окончании курса Развитие навыков стратегического управления и лидерства**

### **Для кого предназначена данная квалификация?**

Pearson ВТЕС Узбекистан Уровень 7 Профессиональный диплом в сфере развития навыков стратегического управления и лидерства предназначен для учащихся, которые хотят перейти на работу в области стратегического управления и руководящей роли или дальнейшего развития своих знаний и навыков управления, если они уже работают.

### **Что охватывает данная квалификация?**

Содержание этой квалификации было разработано, чтобы позволить учащимся понять концепции управления и лидерства, а также их применение в организациях и развить навыки, необходимые для работы на стратегическом уровне в государственных службах или коммерческих организациях.

### **К чему приведет данная квалификация?**

Данная квалификация способствует расширению возможностей для трудоустройства в области стратегического управления и лидерства. Рабочие места, доступные в этих областях, включают:

- стратегический менеджер по качеству;
- стратегический менеджер по операциям;
- консультирование по вопросам управления.

## 2 Структура

### Структура квалификации

#### **Pearson ВТЕС Узбекистан Уровень 7 Профессиональный диплом в сфере развития навыков стратегического управления и лидерства**

Данная квалификация преподается в течение 310 учебных часов (УЧ).

#### **Обязательные модули**

Есть шесть обязательных модулей. Учащиеся должны пройти и получить уровень Pass (то есть «Прошел») по всем обязательным модулям.

<b>Pearson ВТЕС Узбекистан Уровень 7 Профессиональный диплом в сфере развития навыков стратегического управления и лидерства</b>				
<b>Номер модуля</b>	<b>Название модуля</b>	<b>Учебные часы</b>	<b>Тип</b>	<b>Как оценивается</b>
<b>Обязательные модули - учащиеся завершают и проходят все модули</b>				
<b>1</b>	Развитие навыков стратегического управления и лидерства	<b>30</b>	<b>Обязательный</b>	Внутри
<b>2</b>	Профессиональное развитие для менеджеров-стратегов	<b>10</b>	<b>Обязательный</b>	Внутри
<b>3</b>	Управление стратегическими изменениями	<b>30</b>	<b>Обязательный</b>	Внутри
<b>4</b>	Бизнес-стратегия и корпоративная культура	<b>15</b>	<b>Обязательный</b>	Внутри
<b>5</b>	Стратегические инновации	<b>30</b>	<b>Обязательный</b>	Внутри
<b>6</b>	Принципы и практика стратегического маркетинга	<b>30</b>	<b>Обязательный</b>	Внутри
<b>7</b>	Стратегическая коммуникация	<b>30</b>	<b>Обязательный</b>	Внутри
<b>8</b>	Стратегические подходы к корпоративной ответственности	<b>30</b>	<b>Обязательный</b>	Внутри
<b>9</b>	Стратегическое управление качеством	<b>30</b>	<b>Обязательный</b>	Внутри

**Pearson ВТЭС Узбекистан Уровень 7 Профессиональный диплом в сфере развития навыков стратегического управления и лидерства**

<b>Номер модуля</b>	<b>Название модуля</b>	<b>Учебные часы</b>	<b>Тип</b>	<b>Как оценивается</b>
<b>10</b>	Корпоративная стратегия; концепции, планирование и реализация	<b>45</b>	<b>Обязательный</b>	Внутри
<b>11</b>	Реализация стратегии через эффективные команды	<b>30</b>	<b>Обязательный</b>	Внутри

### **Участие работодателя в оценке и сдаче**

Вам предлагается предоставить учащимся возможность взаимодействовать с работодателями.

Для получения дополнительной информации смотрите *Раздел 4 Планирование вашей программы.*

### 3 Модули

#### Понимание модулей

Модули в этой спецификации излагают наши ожидания оценки и способ, который поможет вам результативно подготовить учащихся к оценке. Модули также позволят обеспечить эффективный контроль качества. Каждый модуль в спецификации изложен одинаково. В этом разделе объясняется, как устроен модуль. Важно, чтобы все преподаватели, экзаменаторы, внутренние верификаторы и другие сотрудники, ответственные за программу, внимательно изучили этот раздел.

Раздел	Пояснение
<b>Номер модуля</b>	Номер указан в последовательности в спецификации.
<b>Название модуля</b>	Официальное название, которое используется всегда; оно указывается на сертификатах.
<b>Уровень</b>	Все модули находятся на Уровне 7 Узбекистан.
<b>Тип модуля</b>	Все модули проходят внутреннюю оценку. Подробная информация содержится в <i>Разделе 2 Структура</i> .
<b>Учебные часы</b>	Модули могут включать в себя 45, 30, 15 или 10 часов преподавания. В них входит количество часов обучения, прямая активность и получение ожидаемой оценки.
<b>Введение в модуль</b>	Введение написано для учащихся и показывает важность данного модуля, структуру обучения и то, как полученные знания и навыки могут быть применены при получении высшего образования и будущей работы.
<b>Цели обучения и критерии оценки</b>	Цели и критерии помогают определить объем, стиль и глубину изучения модуля. Цели и критерии направлены на понимание стандартных требований (когда учащийся должен «понять»), или указывать на активное исследование (обучающийся должен «исследовать»). Достижение каждой цели обучения подразумевает критерии ее оценки. Все экзаменаторы должны понимать используемые термины. Полный глоссарий используемых терминов приведен в <i>Приложении 1: Глоссарий используемых терминов</i> .

Раздел	Пояснение
<b>Содержание</b>	В этом разделе изложено содержание обучения. Содержание является обязательным, за исключением случаев, когда оно обозначено как «например». Учащиеся получают итоговую оценку только после того, как все учебное содержание данного модуля будет усвоено.
<b>Дополнительная информация для преподавателей и экзаменаторов</b>	В этом разделе представлена информация о выполнении оценки. Важно, чтобы этот раздел был внимательно прочитан вместе с критериями оценки, так как он поможет вам понять требования к оценке доказательств учащегося.
<b>Требования к ресурсам</b>	Данный раздел перечисляет конкретные ресурсы, которые необходимы для обучения и оценивания. Для получения информации о ресурсах поддержки необходимо обратиться к <i>Разделу 10 Ресурсы и поддержка</i> .
<b>Необходимая информация для оценки решений</b>	В этом разделе приведены рекомендации и примеры для каждой цели обучения или критерий оценки для прохождения (Pass) стандарта.
<b>Ссылки на другие модули</b>	В этом разделе показаны основные связи между различными модулями. Данная связь поможет структурировать программу и использовать наилучшим образом имеющиеся материалы и ресурсы.
<b>Участие работодателя</b>	Этот раздел показывает, как определить наиболее успешные формы участия работодателя в процессе обучения.

## Индекс модулей

Данный раздел содержит все модули, разработанные для этой квалификации.

Модуль 1:	Развитие навыков стратегического управления и лидерства	11
Модуль 2:	Профессиональное развитие для менеджеров-стратегов	17
Модуль 3:	Управление стратегическими изменениями	23
Модуль 4:	Бизнес-стратегия и корпоративная культура	31
Модуль 5:	Стратегические инновации	37
Модуль 6:	Принципы и практика стратегического маркетинга	45
Модуль 7:	Стратегическая коммуникация	53
Модуль 8:	Стратегические подходы к корпоративной ответственности	59
Модуль 9:	Стратегическое управление качеством	65
Модуль 10:	Корпоративная стратегия; концепции, планирование и реализация	71
Модуль 11:	Реализация стратегии через эффективные команды	79



# Модуль 1: Развитие навыков стратегического управления и лидерства

Узбекистан Уровень: 7

Тип модуля: Внутренняя оценка

Учебные часы: 30

---

## Введение в модуль

Данный модуль позволит учащимся изучить и понять связь между стратегическим управлением, лидерством и руководством организацией. Он также поможет применить данные понятия на практике.

Основная цель данного модуля – изучить, как текущее понимание лидерства влияет на процессы планирования в организации, с целью дальнейшего соответствия настоящим и будущим стандартам лидерства. Учащиеся получают представление о современном взгляде на лидерство с организационной точки зрения. Они изучают связь между стратегическим управлением и лидерством, в частности, получают навыки, необходимые руководителю для управления организацией. Посредством исследования компетенций и стилей успешных лидеров, этот модуль поможет ученикам понять механизм влияния, которое различные стили управления и лидерства оказывают на стратегические решения в различных ситуациях. Применение теорий и моделей управления и лидерства к конкретным ситуациям позволит учащимся оценить их непосредственное влияние на организационную стратегию. Опорным материалом для данного модуля послужит ряд известных принципов, таких как влияние эмоционального интеллекта на эффективность лидерства. Это позволит учащимся осознать, как организации могут планировать и поддерживать соответствие нынешних и будущих требований к лидерству и управлению. Также, учащиеся изучат ряд методик, используемых для развития управленческих и лидерских навыков и качеств, и смогут оценить их практическое значение и эффективность при подготовке управленцев.

Данный модуль позволит учащимся развить навыки аналитического мышления и долгосрочного планирования с использованием тематических научных исследований и кейс-стади.

## Цели обучения и критерии оценки

Для прохождения данного модуля учащиеся должны соответствовать определенным критериям. Критерии оценки, необходимые для достижения результата, определяются в соответствии с разработанным стандартом.

Цель обучения		Критерии оценки	
<b>A</b>	Понимать взаимосвязь между стратегическим управлением и лидерством	<b>A.P1</b>	Объясните связь между стратегическим управлением и лидерством.
		<b>A.P2</b>	Проанализируйте влияние управления и стиля руководства на стратегические решения.
		<b>A.P3</b>	Оцените то, как стили лидерства могут быть адаптированы к различным ситуациям.
<b>B</b>	Уметь применять теорию управления и лидерства для поддержки управления организацией	<b>B.P1</b>	Изучите влияние определенных теорий управления и лидерства на организационную стратегию.
		<b>B.P2</b>	Создайте стратегию лидерства, способную поддержать организационное развитие.
<b>C</b>	Уметь оценивать требования к лидерам	<b>C.P1</b>	Используйте соответствующие методы для анализа текущих требований к эффективному лидерству.
		<b>C.P2</b>	Спланируйте развитие будущих ситуаций, требующих проявления лидерских качеств и навыков.
<b>D</b>	Уметь планировать развитие лидерских навыков	<b>D.P1</b>	Спланируйте развитие лидерских навыков для соответствия конкретному стандарту.
		<b>D.P2</b>	Проанализируйте и выделите (в форме отчета) ряд наиболее эффективных методов, используемых для планирования развития лидерских навыков.

## Содержание

### Цель обучения А: Понимать взаимосвязь между стратегическим управлением и лидерством

#### А1 Стратегическое управление и лидерство

- Функции стратегического управления, например: анализ стратегических целей и задач, повышение эффективности деятельности организации, создание, доведение до сведения подчиненных и внедрение изменений, создание и поддержание работы высокопроизводительных команд, принятие стратегических решений; определение понятия лидерства, например, 10 управленческих ролей Минцберга; понятие «последователи»; прямое или не прямое/косвенное руководство; связь между стратегическим управлением и лидерством, например: навыки успешного лидера, необходимые для достижения стратегических целей.

#### А2 Стили управления и лидерства

- Стиль, например, властный, бюрократический, харизматичный, политика невмешательства, убеждающий, лидирующий; влияние на стиль, например, организационная культура, особенности руководителя/лидера; влияние стилей на принятие стратегических решений; адаптация стилей управления и лидерства к различным ситуациям.

### Цель обучения В: Уметь применять теорию управления и лидерства для поддержки управления организацией

#### В1 Теории

- Универсальные теории, такие как трансформационное и транзакционное лидерство Бенниса и Басса; харизматичное лидерство Вебера, Конгера и Канунго; теория непредвиденных обстоятельств, например, Фидлера; ситуационные теории, например, Херсли и Бланшарда, Врума и Йеттона; трехмерная теория лидерства Юкла.

#### В2 Эмоциональный интеллект

- Влияние на эффективность лидерства, «драйверы»; «ограничители» и «активаторы»; исследования по эмоциональному коэффициенту (EQ), например, Гоулман, Хиггс и Дулевич.

#### В3 Применимость для поддержки руководства организацией

- Факторы, например, эффективность, надежность, инновационность, адаптивность и наличие соответствующих человеческих ресурсов в секторах, организациях и подразделениях; размер и этапы развития организации, например, новый бизнес против устоявшегося бизнеса, поворотное лидерство; вопросы, связанные с организационной культурой и культурой сотрудников организации.

## **Цели обучения C: Уметь оценивать требования к лидерам**

### **C1 Оценка требований к лидерству**

- Общие проблемы, например, виртуальные организации, многообразие, глобализация, экономический климат, мировые угрозы, этика и корпоративная социальная ответственность; электронное лидерство, слияния и поглощения, реструктуризация, честное лидерство, разнообразные команды, партнерства и альянсы, соответствие нормативным требованиям, изменения в отчетности и контроле, новые технологии, временное лидерство.

## **Цель обучения D: Уметь планировать развитие лидерских навыков**

### **D1 Развитие лидерских навыков**

- Различные методы развития лидеров посредством формального обучения, самопомощи и развития, например, учебные курсы, ротация рабочих мест, семинары, коучинг руководителей, наставничество, собственные университеты компаний, центры оценки развития, практическое обучение, самостоятельное обучение, чтение статей, партнерские отношения с ведущими учеными и исследователями; изменение методологии в программах развития лидерства; преимущества самопомощи, например, способность учиться на ошибках, просматривать события с разных точек зрения; развитие лидеров внутри организации вместо привлечения/найма извне; создание благоприятной учебной среды; модели для оценки будущих требований и стандартов в лидерстве, например, «Диагностические инструменты Совета по превосходству в лидерстве и управлении»; лидерские качества, например, способность мыслить и действовать стратегически, эмоциональный интеллект, социальный интеллект, способность к обучению, системное мышление.

## Дополнительная информация для преподавателей и экзаменаторов

### Требования к ресурсам

#### Книги

Adair J – *Effective Leadership: How to be a Successful Leader* (Pan, 2009)

ISBN 9780330504195

Adair J – *How to Grow Leaders: The Seven Key Principles of Effective Leadership Development* (Kogan Page, 2009) ISBN 9780749454807

Gold J, Thorpe R and Mumford A – *Leadership and Management Development* (CIPD, 2010) ISBN 9781843982449

Kouzes J M and Posner, B Z – *The Leadership Challenge*, 4th Edition (Jossey-Bass, 2008) ISBN 9780787984922

Mullins L J – *Management and Organisational Behaviour*, 9th Edition (Financial Times/Prentice Hall, 2010) ISBN 9780273724087

#### Журналы

*Управление сегодня* (Haymarket Business Media)

*Управление персоналом* (Chartered Institute of Personnel and Development)

*Профессиональный менеджер* (Chartered Management Institute)

*Учебный журнал* ([www.trainingjournal.com](http://www.trainingjournal.com))

#### Сайты

[www.cipd.co.uk](http://www.cipd.co.uk)

Сертифицированный институт развития персонала.

[www.leadershipnow.com](http://www.leadershipnow.com)

Статьи и блоги о вопросах лидерства.

[www.managementhelp.org](http://www.managementhelp.org)

Бесплатная библиотека статей и блогов по планированию развития лидерства.

[www.managers.org.uk](http://www.managers.org.uk)

Сертифицированный = институт менеджмента (Chartered Management Institute) – база данных, которую пользователи могут использовать для доступа к журнальным статьям и другим публикациям.

[www.peterhoney.com](http://www.peterhoney.com)

Анкетирование и тренерские пакеты.

[www.strategicmanagement.net](http://www.strategicmanagement.net)

Общество стратегического управления.

### Ссылки на другие модули

Данный модуль имеет прямую связь с *Модулем 2: Профессиональное развитие для менеджеров-стратегов*.

### Участие работодателя

Данный модуль будет максимально эффективен при условии приглашения работодателей в качестве спикеров.



## Модуль 2: Профессиональное развитие для менеджеров-стратегов

Узбекистан Уровень: 7

Тип модуля: Внутренняя оценка

Учебные часы: 10

---

### Введение в модуль

В данном модуле будут изучаться методы и приемы, необходимые, для эффективной оценки развития индивидуальных навыков учащихся, с целью дальнейшего соответствия лидерским стандартам, необходимым для достижения эффективности стратегического управления в организациях.

Данный модуль разработан для того, чтобы учащиеся смогли автономно оценивать свои потребности в обучении и развитии, а также развивать личные и профессиональные навыки, необходимые для поддержания и развития эффективного стратегического управления в организациях. Учащиеся смогут достичь этого путем анализа своих навыков, а также подготовки и реализации индивидуального плана персонального развития.

В данном модуле подчеркивается важность присутствия механизма обратной связи, а также, повышения производительности, путем постоянного анализа потребностей в обучении. Развитие соответствующих личных и профессиональных навыков позволит учащимся справляться с предъявляемыми к ним требованиями и обязанностями и достигнуть карьерного роста.

Также, учащиеся смогут провести «аудит» собственных знаний, чтобы определить, записать и оценить ряд стратегических навыков, которые потребуются им для удовлетворения текущих и будущих стандартов в лидерстве, а затем использовать их для определения своего «стиля обучения». Это также позволит определить структуру их индивидуального «плана персонального развития».

Материалы для исследований при прохождении данного модуля должны генерироваться учащимися непрерывно, на протяжении всего процесса обучения, что позволит слушателям курса взять на себя ответственность за свою потребность в персональном развитии. Учащимся необходимо будет продемонстрировать регулярно обновляемый и реалистичный «план персонального развития», соответствующий их «стилю обучения».

Данный модуль также позволит учащимся оценить эффективность своего обучения при достижении стратегических целей и выбранного ими профессионального и карьерного направления.

## Цели обучения и критерии оценки

Для прохождения данного модуля учащиеся должны соответствовать определенным критериям. Критерии оценки, необходимые для достижения результата, определяются в соответствии с разработанным стандартом.

Цель обучения		Критерии оценки	
<b>А</b>	Уметь оценивать личные и профессиональные навыки, необходимые для достижения стратегических целей	<b>А.Р1</b>	Используйте соответствующие методы для оценки личных навыков, необходимых для достижения стратегических целей.
		<b>А.Р2</b>	Примените методики для оценки профессиональных навыков, необходимых для поддержки эффективного стратегического управления в организации.
<b>В</b>	Уметь проводить учет профессиональных навыков для определения персонального «стиля обучения»	<b>В.Р1</b>	Проведите учет профессиональных навыков для оценки стратегических навыков, необходимых для удовлетворения настоящих и будущих требований к лидерству.
		<b>В.Р2</b>	Примените соответствующие методы, чтобы определить персональный «стиль обучения».
<b>С</b>	Уметь реализовать индивидуальный «план персонального развития»	<b>С.Р1</b>	Создайте индивидуальный «план персонального развития», который отвечает требованиям развития лидерства, выявленным в ходе персонального «аудита».
		<b>С.Р2</b>	Используйте подходящие методы для оценки результатов «плана персонального развития» в соотношении с личными целями.
		<b>С.Р3</b>	Оцените персональное обучение в соотношении с достижением стратегических целей.

## Содержание

### Цель обучения А: уметь оценивать личные и профессиональные навыки, необходимые для достижения стратегических целей

#### А1 Личные навыки

- Управление временем (тайм-менеджмент), например: эффективное использование времени, анализ эффективности времени потраченного на повышение производительности, SMART (специфический, измеримый, достижимый, реалистичный, ограниченный по времени) постановка целей, расставление приоритетов при планировании рабочих задач, работа над устранением расточительного отношения к временным ресурсам и прокрастинации, эффективное делегирование; управление стрессом; решение проблем; принятие решений; эффективное общение, например, активное слушание, умение правильно задавать вопросы, разрешение конфликтов.

#### А2 Профессиональные навыки

- Консультирование и наставничество, поддержка сотрудников при самообучении и саморазвитии; навыки коучинга; лидерские качества; многозадачность; использование профессиональных стандартов при определении компетенций и навыков; непрерывное саморазвитие для соответствия требованиям профессиональных организаций, например, изучение новых навыков и знаний, персональное и профессиональное развитие на текущей и будущей должностях; проведение и участие в собраниях; навыки эффективных презентаций.

#### А3 Достижение стратегических целей

- Расставление приоритетов, например, обеспечение эффективного выполнения работы сотрудниками, предоставление возможностей для удовлетворения индивидуальных потребностей в обучении, повышение гибкости и адаптивности при реагировании на изменения, достижении успеха в бизнесе, создание культуры обучения; методы, например, использование аналитических инструментов (тестов) из различных научных теорий для определения своих сильных и слабых сторон, способность к объединению, развитие навыков управления и программы непрерывного профессионального развития (CPD).

## **Цель обучения В: уметь проводить учет профессиональных навыков для определения «стиля обучения»**

### **В1 «Аудит» профессиональных навыков**

- Оценивать навыки и компетенции в соответствии с организационными и личными целями; персональная характеристика с использованием соответствующих инструментов самооценки, психометрического тестирования, личного анализа SWOT (сильные и слабые стороны, возможности, угрозы) – перечисление сильных и слабых сторон, выявление возможностей для улучшения или карьерного роста, выявление угроз для достижения последующего прогресса; оценка в соответствии с существующими стандартами; важность налаживания и получения «обратной связи» от коллег, руководителей подразделения, клиентов; методы получения «обратной связи», например, супервайзер, оценка эффективности, наставничество; определение недостающих навыков, потребностей в обучении и развитии для достижения стратегических целей.

### **В2 Определение предпочтительного стиля обучения**

- Такие методы, как определения «стиля обучения» путем прохождения тестирования и заполнения опросников, психометрическое тестирование, например, Колб (преобразователь, дивергент, ассимилятор, аккомодатор), Хани и Мамфорд (активист, рефlector, теоретик, прагматик), модель VAK/VARK Флеминга (визуал, аудиал, читатель/писатель, кинестет), индикатор Майерс-Бриггс (МВТИ); критицизм теорий «стиля обучения».

## **Цель обучения С: уметь реализовать индивидуальный «план персонального развития»**

### **С1 План персонального развития**

- Наличие плана обеспечит систематический или структурированный подход к тому, чему нужно учиться и как планировать процесс обучения; установление жизненных и карьерных целей и планов, выявление ресурсов и необходимой и доступной поддержки для достижения поставленных целей, определение препятствий на пути к достижению целей и способов их преодоления, обзор и план мониторинга; важность самостоятельного обзора, обеспечивающая рефлексивный подход к управлению; получение сторонней поддержки для достижения рабочих целей и задач.

### **С2 Мониторинг и оценка**

- Важность ведения плана работ по персональному развитию; помощь в управлении обучением; оценка прогресса в достижении целей; стремление стать самокритичным и самостоятельным учеником; четкое понимание сильных сторон и областей для дальнейшего развития лидерских навыков; регулярная рефлексия и обзор; сравнение достижений с первоначальными целями, запись результатов, а также фиксация достигнутых и недостигнутых целей, назначение даты следующего обзора; постановка новых целей, по мере достижения предыдущих.

## Дополнительная информация для преподавателей и экзаменаторов

### Требования к ресурсам

Для данного модуля не требуются обязательные ресурсы.

#### Книги

Allen M and Adair J – *The Concise Time Management and Personal Development* (Thorogood, 2003) ISBN 9781854182234

Gold J, Thorpe R and Mumford A – *Leadership and Management Development* (CIPD, 2010) ISBN 9781843982449

Meggison D and Whitaker V – *Continuing Professional Development* (CIPD, 2007) ISBN 9781843981664

Owen J – *How to Lead, 2nd Edition* (Prentice Hall, 2009) ISBN 9780273721505

Pedler M, Burgoyne J and Boydell T – *A Manager's Guide to Self-Development* (McGraw-Hill Professional, 2006) ISBN 9780077114701

#### Журналы

*Управление сегодня* (Haymarket Business Media).

*Управление персоналом* (Чартерный Институт персонала и развития).

*Профессиональный менеджер* (Чартерный Институт Управления).

*Учебный журнал* ([www.trainingjournal.com](http://www.trainingjournal.com)).

#### Сайты

<a href="http://www.businesslink.gov.uk">www.businesslink.gov.uk</a>	Интерактивные инструменты для создания личного плана развития посредством оценки управленческих и лидерских навыков.
<a href="http://www.cipd.co.uk">www.cipd.co.uk</a>	Сертифицированный институт развития персонала.
<a href="http://www.managementhelp.org">www.managementhelp.org</a>	Статьи о планировании развития лидерских качеств и самооценки для личностного и профессионального роста.
<a href="http://www.management-standards.org.uk">www.management-standards.org.uk</a>	Сертифицированный институт менеджмента (Chartered Management Institute).
<a href="http://www.mindtools.com">www.mindtools.com</a>	Инструменты для успешного тайм-менеджмента и ресурсы для учета времени.

### Ссылки на другие модули

Данный модуль имеет прямую связь с *Модулем 1: Развитие навыков стратегического управления и лидерства*.

### Участие работодателя

Данный модуль будет максимально эффективен при условии приглашения работодателей в качестве спикеров.

## Модуль 3: Управление стратегическими изменениями

Узбекистан Уровень: 7

Тип модуля: Внутренняя оценка

Учебные часы: 30

---

### Введение в модуль

Цель данного модуля – дать учащимся понимание и навыки, необходимые для поддержки и активного участия в процессе управления стратегическими изменениями.

Произнесенная несколько десятилетий назад знаменитая фраза Элвина Тоффлера «Сегодня существует только одно «постоянство», и это изменение», уже не отражает суть современных изменений, которые меняются быстрыми темпами. Феноменальные темпы перемен в таких странах, как Китай и Индия, оказывают огромное влияние на более консервативную экономику западного мира. С такими изменениями, также приходит неопределенность и неуверенность. Организации все чаще сталкиваются с изменениями, следовательно, им жизненно необходимо осознавать их последствия для собственных компаний.

Стратегическое управление изменениями становится наиболее эффективным, когда организация активно стремится к участию всех заинтересованных сторон. Следовательно, стратегия управления изменениями будет эффективной лишь тогда, когда она получит поддержку от всех заинтересованных сторон, где последние, несомненно, должны иметь возможность внести свой вклад в разработку стратегии изменений.

Стратегические изменения, как правило, оказывают влияние на кадровую структуру организации, и это часто влечет за собой реструктуризацию штатного расписания или изменения в методах работы. Почти неизбежно, изменения вызывают сопротивление со стороны сотрудников, особенно тех, кто считает, что изменения не будут иметь никаких положительных последствий персонально для них. Другие могут сопротивляться изменениям просто потому, что они предпочитают сохранять свой статус-кво. В подобных случаях, организации необходимо убедиться, что в ней развита стратегия для управления сопротивлением к изменениям, и эта стратегия должна быть частью общей модели, используемой для управления изменениями. Более того, данный процесс должен проходить под непрерывным вниманием руководства.

При прохождении данного модуля, учащиеся получают понимание концепции стратегических изменений и той роли, которую в этом процессе играют заинтересованные стороны. Также будет изучена необходимость изменений в отдельной организации и планирование внедрения модели изменений.

## Цели обучения и критерии оценки

Для прохождения данного модуля учащиеся должны соответствовать определенным критериям. Критерии оценки, необходимые для достижения результата, определяются в соответствии с разработанным стандартом.

Цель обучения		Критерии оценки	
<b>A</b>	Понимать предпосылки для организационных стратегических изменений	<b>A.P1</b>	Обсудите модели стратегических изменений.
		<b>A.P2</b>	Оцените актуальность моделей стратегических изменений для организаций в современной экономике.
		<b>A.P3</b>	Оцените пользу от использования методов стратегического вмешательства в организациях.
<b>B</b>	Понимать вопросы, связанные со стратегическими изменениями в организации	<b>B.P1</b>	Изучите необходимость стратегических изменений в организации.
		<b>B.P2</b>	Оцените факторы, определяющие необходимость стратегических изменений в организации.
		<b>B.P3</b>	Оцените последствия и возможные потери для организации, не реагирующей на стратегические изменения.
<b>C</b>	Уметь руководить заинтересованными сторонами в разработке стратегии изменений	<b>C.P1</b>	Разработайте системы для вовлечения заинтересованных сторон в планирование изменений.
		<b>C.P2</b>	Разработайте стратегии управления изменениями совместно с заинтересованными сторонами.
		<b>C.P3</b>	Оцените системы, используемые для вовлечения заинтересованных сторон в планирование изменений.
		<b>C.P4</b>	Создайте стратегии по ограничению сопротивления изменениям.
<b>D</b>	Уметь планировать внедрение моделей для обеспечения текущих изменений	<b>D.P1</b>	Разработайте соответствующие модели для изменения.
		<b>D.P2</b>	Спланируйте реализацию модели для изменения.
		<b>D.P3</b>	Разработайте соответствующие меры для мониторинга прогресса.

## Содержание

### Цель обучения А: понимать предпосылки для организационных стратегических изменений

#### А1 Модели

- Восемь шагов управления изменениями (Джон Коттер); пятиступенчатый переходный (скорбный) цикл (Элизабет Кюблер-Росс); обучающая модель изменений ADKAR-Prosci (Джеф Хайят) (осознание, желание, знание, способность, подкрепление) из пяти стандартных блоков; модель Маккинси 7S (стратегия, структура, системы, общие ценности, навыки, стиль, персонал); модель управления изменениями (Курт Левин) – разморозка, переход и повторная заморозка; модель причинно-следственных связей (Бурке); активное исследование; анализ разрыва.

#### А2 Стратегические вмешательства

- Командный консенсус и конфликт, игра, теория непредвиденных обстоятельств, авторитарный стиль против участия, проактивный и реактивный, создающий синергию, вмешательство человеческого фактора; технологическое и структурное вмешательство; вмешательство в область управления персоналом; организационные и внешние факторы.

### Цель обучения В: понимать вопросы, связанные со стратегическими изменениями в организации

#### В1 Необходимость изменения

- Причины изменений, например, изменения на рынках, экономические спады, изменения на мировых рынках, ожидания клиентов, конкурентное преимущество, бюджетные ограничения, законодательство, размер, демография, слияния, поглощения, изменение миссии, реструктуризация, новые технологии, ключевое партнерство, оптимизация размеров организации, тотальное управление качеством (TQM), реорганизация.

#### В2 Факторы, способствующие изменениям

- Изменения во внешней среде, например, экономика, политические факторы, окружающая среда, финансовое давление, новые рынки, потеря рынков, технологический прогресс, смена руководства, сокращение финансирования, необходимость сохранения конкурентоспособности.

#### В3 Наличие соответствующих ресурсов

- Человеческие ресурсы, например, реструктуризация, проведение собеседований и прием на работу, увольнение, обучение; физические ресурсы, например, оборудование, транспортные средства, помещения; финансовые ресурсы, например, затраты на обучение, расходы на сокращение рабочей силы, переезд, новое здание, ремонт существующих помещений.

## **Цель обучения С: уметь руководить заинтересованными сторонами в разработке стратегии изменений**

### **С1 Системы для вовлечения заинтересованных сторон в процесс изменений**

- Анализ заинтересованных сторон, системное моделирование, системы и подсистемы, моделирование преобразования ввода-вывода, диаграммы множественных причин, факторы «tropics», конфигурация, дивергенция и конвергенция, функциональные и дивизионные структуры, организационная культура, имидж организации, развитие команды, навыки влияния, повышение осведомленности, повышение уровня лояльности по отношению к организации.

### **С2 Вовлечение заинтересованных сторон в стратегию управления изменениями**

- Поиск круга заинтересованных сторон (шесть этапов: выявление заинтересованных сторон, понимание того, какие заинтересованные стороны являются наиболее важными, профайлинг, разработка стратегии взаимодействия, оптимизация их поддержки, мониторинг изменений); методы вовлечения, например, диалог с отдельными лицами и группами, встречи, презентации, групповое содействие, формирование команды, обучение, делегирование, разработка и информирование о планах изменений.

### **С3 Устойчивость к изменениям**

- Типы сопротивления, например, индивидуальный против коллективного, пассивный против активного, прямой против косвенного, поведенческий против словесного или мировоззренческого, второстепенный против главного, сопротивление содержанию изменений и процессу изменений.

### **С4 Стратегии**

- Открытое общение, образование, участие, форумы, заслушивание заинтересованных сторон, обратная связь, удовлетворение потребностей, ответственность за изменения, инициаторство перемен, информирование о видении, получение поддержки от всех ключевых влиятельных сторон, сосредоточение внимания на позитивных моментах, реализация учебных программ.

## **Цель обучения D: уметь планировать внедрение моделей для обеспечения текущих изменений**

### **D1 План разработки соответствующих моделей для изменения**

- Восемь шагов управления изменениями (Джон Коттер); пятиступенчатый переходный (скорбный) цикл (Элизабет Кюблер-Росс); обучающая модель изменений ADKAR-Prosci (Джеф Хайят) (осознание, желание, знание, способность, подкрепление) из пяти стандартных блоков; модель Маккинси 7S (стратегия, структура, системы, общие ценности, навыки, стиль, персонал); модель управления изменениями (Курт Левин) – разморозка, переход и повторная заморозка; модель причинно-следственных связей (Бурке); исследование действий; анализ разрыва.

### **D2 План реализации модели для изменения**

- Организационное развитие, перестройка бизнес-процессов (BPR), организация обучения, система Кайдзен, оптимизация и правильное определение размера, матричные организации, сетевые организации, культура охлократии, виртуальная организация, стратегии предложения и спроса, обработка конфликтов, лидерство в трансформации, расширение возможностей, консультации, контекстуальное планирование, планирование на случай непредвиденных обстоятельств, корректировки, гибкость.

### **D3 Разработка соответствующих мер для мониторинга прогресса**

- Например, оценка на основе целей, оценка на основе процесса, оценка на основе результатов, регулярные отчеты, встречи, круги контроля качества, обзоры прогресса, основные этапы, сроки.

## Дополнительная информация для преподавателей и экзаменаторов

### Требования к ресурсам

Для данного модуля не требуются обязательные ресурсы.

#### Книги

Blake I and Bush C – *Project Managing Change: Practical Tools and Techniques to Make Change Happen* (Financial Times/Prentice Hall, 2008) ISBN 9780273720454

Cameron E and Green M – *Making Sense of Change Management* (Kogan Page, 2009) ISBN 9780749453107

Carnall C – *Managing Change in Organizations, 5th Edition* (Financial Times/Prentice Hall, 2007) ISBN 9780273704140

Diamond M A and Allcorn S – *Private Selves in Public Organizations: The Psychodynamics of Organizational Diagnosis and Change* (Palgrave Macmillan, 2009) ISBN 9780230613096

Dunphy D, Griffiths A and Benn S – *Organizational Change for Corporate Sustainability* (Routledge, 2007) ISBN 9780415393300

Fullan M – *Leading in a Culture of Change* (Jossey-Bass, 2007) ISBN 9780787987664

Goncalves M – *Change Management: Concepts and Practice* (American Society of Mechanical Engineers, US, 2007) ISBN 0791802647

Green M – *Change Management Masterclass* (Kogan Page, 2007) ISBN 9780749445072

Helms-Mills J, Dye K and Mills A J – *Understanding Organizational Change* (Routledge, 2008) ISBN 9780415355773

Herold D M and Fedor D B – *Change the Way You Lead Change* (Stanford University Press, 2008) ISBN 9780804758758

Kehoe D – *Leading and Managing Change* (McGraw-Hill Professional, 2008) ISBN 9780070137882

Leban B – *Managing Organizational Change, 2nd Edition* (John Wiley and Sons, 2007) ISBN 9780470897164

Lewis S, Passmore P and Cantore S – *Appreciative Inquiry for Change Management* (Kogan Page, 2007) ISBN 9780749450717

Nelson S – *Implementing for Results* (ALA Editions, 2009) ISBN 9780838935798

Stewart Black, J and Gregersen H B – *It Starts with One: Changing Individuals Changes Organizations* (Wharton School Publishing, 2008) ISBN 9780132319843

## Журналы

Academy of Management Journal (Academy of Management)  
 British Journal of Management (John Wiley and Sons)  
*California Management Review* (University of California, Berkeley)  
 European Management Journal (Elsevier)  
*Гарвардский Бизнес Обзор* (Harvard Business Publishing)  
*Journal of General Management* (Braybrooke Press Ltd)  
 Journal of Management Studies (John Wiley and Sons)  
*Management Today* (Haymarket Business Media)  
*MIT Sloan Management Review* (Massachusetts Institute of Technology).

## Сайты

<a href="http://www.businessballs.com">www.businessballs.com</a>	Статьи об управлении изменениями и ссылки.
<a href="http://www.changingminds.org">www.changingminds.org</a>	Полезные статьи о стратегических изменениях от ведущих теоретиков.
<a href="http://www.managementhelp.org">www.managementhelp.org</a>	Статьи о стратегических изменениях и дальнейших ссылках.
<a href="http://www.themanager.org">www.themanager.org</a>	Модель изменения Маккинси 7С.
<a href="http://www.mindtools.com">www.mindtools.com</a>	Модель управления изменениями Левина.

## Ссылки на другие модули

Данный модуль имеет прямую связь с *Модулем 1: Развитие навыков стратегического управления и лидерства*.

## Участие работодателя

Данный модуль будет максимально эффективен при условии приглашения работодателей в качестве спикеров.



## Модуль 4: Бизнес-стратегия и корпоративная культура

Узбекистан уровень: 7

Тип модуля: Внутренняя оценка

Учебные часы: 15

---

### Введение в модуль

Развитие соответствующей организационной культуры имеет жизненно важное значение для успеха организации. Можно сказать, что вся лучшая организационная политика, процедуры и технологии поддерживаются культурой, которая последовательно укрепляет сущность организации.

Данный модуль посвящен важности понимания культуры и климата в условиях глобализации, разнообразия и неоднократной реструктуризации рабочей среды, а также тому, как создать климат, соответствующий желаемой организационной культуре. Модуль изучает культурные проблемы на национальном и организационном уровнях, а также различия между культурой, климатом и ценностями. Учащиеся обнаружат, что определение видения и ценностей организации является важным шагом в развитии желаемой культуры. У них появится возможность исследовать развитие этих ценностей, климатические условия на рабочем месте и степень влияния руководства на данные факторы. Учащиеся получат возможность изучить динамическую связь между целями организации и ее желаемой культурой, а также тем, как менеджер может эффективно взаимодействовать в различных культурных условиях и влиять на развитие желаемой организационной культуры. Опираясь на изучение всей квалификации, учащиеся смогут развить понимание как национальных, так и организационных культурных аспектов. Такое понимание позволит им задуматься о том, как это влияет на их взаимодействие с заинтересованными сторонами из разных культурных групп и слоев.

Несмотря на то, что данный модуль основан на исследовании соответствующей теории, предполагается, что учащиеся применят результаты своего обучения в конкретных организациях и ситуациях. Они будут разрабатывать реалистичные стратегии для эффективного взаимодействия с людьми из разных культур и вклада в развитие организационной культуры, что будет включать в себя разработку коммуникационных стратегий для заинтересованных сторон, которые учитывают различия убеждений, ценностей, обычаев и языка.

Данный модуль поможет учащимся получить повышение на рабочем месте и / или присоединиться к профессиональным организациям, таким как Институт лидерства и менеджмента, или перейти на более высокий уровень квалификации.

## Цель обучения и критерии оценки

Для прохождения данного модуля учащиеся должны соответствовать определенным критериям. Критерии оценки, необходимые для достижения результата, определяются в соответствии с разработанным стандартом.

Цель обучения		Критерии оценки	
<b>А</b>	Понимать, как характеристики корпоративной культуры влияют на достижение организационных целей	<b>А.Р1</b>	Исследуйте корпоративную культуру организации.
		<b>А.Р2</b>	Оцените влияние корпоративной культуры организации на достижение ее целей.
<b>В</b>	Быть способным предложить организационные ценности, которые будут влиять на корпоративный климат	<b>В.Р1</b>	Проанализируйте способы улучшения корпоративного климата в организации.
		<b>В.Р2</b>	Оцените набор организационных ценностей в контексте стратегических и оперативных потребностей.
<b>С</b>	Уметь разрабатывать стратегии общения с заинтересованными сторонами организации, которые принадлежат к различным культурным группам	<b>С.Р1</b>	Проанализируйте эффективность существующих коммуникационных стратегий организации.
		<b>С.Р2</b>	Оцените методы, используемые для улучшения связи организации с заинтересованными сторонами.

## Содержание

### Цель обучения А: Понимать, как характеристики корпоративной культуры влияют на достижение организационных целей.

#### А1 Характеристики культуры

- Культура подразумевает собой общие ценности, традиции и обычаи; определение организационной культуры; культура на восходящих уровнях; субкультуры; профессиональные культуры.
- Национальная культура: методы классификации национальной культуры, на примере работ Лорана, Хофстеде и Тромпенаарса.

#### А2 Организационная культура

- Организационная культура: отраслевая культура; национальная и наднациональная культура; модели культуры, например, неявно-явные факторы Тромпенаарса, три уровня Шейна.
- Модели организационной культуры:
  - Чарльз Хэнди – власть, роль, личность и задачи;
  - культурная сеть Джонсона и Шоулза;
  - программы организационных изменений – мероприятия, эффективность, успешные и неудачные случаи, ссылки на цели организации.
- Предпринимательская деятельность: характеристики и особенности; связь между предпринимательством и инновационной деятельностью; стратегии управления для поощрения предпринимательства и их последствия.

#### А3 Организационная культура и организационные цели

- Области различий и возможных несовпадений:
  - коммуникации;
  - управление, переговоры;
  - поведение потребителя;
  - неправильное толкование противоречивых культурных сигналов, например, работа Тромпенаарса и Хампден-Тернера, 1998;
  - культурное потрясение, важность развития сплоченной культуры в организации при слияниях.

## **Цель обучения В: Быть способным предложить организационные ценности, которые будут влиять на корпоративный климат**

### **В1 Климатический профиль**

- Как определяется климат; разница между климатом и культурой; ключевые аспекты здорового организационного климата, например, гибкость; обязанность; стандарты; награды; ясность; командная приверженность; влияние практики управления на климат.
- Влияние климата на организационные показатели, включая эффективность и результативность.

### **В2 Улучшение организационного климата**

- Стили лидерства и управления; изменение методов управления в зависимости от состояния организационного климата; коммуникационные стратегии и управление изменениями; постоянные организационные климатические обзоры.

### **В3 Организационные ценности**

- Влияние организационных ценностей на организационную культуру.
- Ценность лидерства – основа для развития и поддержки основных организационных ценностей и сильных сторон.

## **Цель обучения С: Уметь разрабатывать стратегии общения с заинтересованными сторонами организации, которые принадлежат к различным культурным группам**

### **С1 Взаимодействие с заинтересованными сторонами**

- Клиенты, потребители, сотрудники; акционеры; правительство; сообщества, деловые партнерства и союзы- необходимо сотрудничать с людьми из разных культурных групп (включая убеждения, ценности, обычаи и язык).

### **С2 Коммуникационные стратегии**

- Выявление потенциальных барьеров и обеспечение стратегиями их преодоления; развитие самосознания собственной и организационной культуры; преимущества разнообразной рабочей силы; программы аккультурации; навыки межкультурного общения.

## Дополнительная информация для преподавателей и экзаменаторов

### Требования к ресурсам

#### Книги

Brooks I – *Organisational Behaviour: Individuals, Groups and Organisations*, 4th Edition (Financial Times/Prentice Hall, 2008) ISBN 9780273715368

Brown A – *Organisational Culture*, 2nd Edition (Financial Times/Prentice Hall, 1998) ISBN 9780273631477

Chaney L and Martin J – *Intercultural Business Communication*, 5th Edition (Pearson, 2010) ISBN 9780132127905

Goffee R and Jones G – *The Character of a Corporation*, 2nd Edition (Profile Business, 2003) ISBN 9781861976390

Handy C – *Understanding Organizations*, 4th Edition (Penguin 1993) ISBN 9780140156034

Handy C – *Gods of Management* (Souvenir Press Ltd, 2009) ISBN 9780285638440

Hofstede G – *Culture's Consequences*, 2nd Edition (Sage, 2003) ISBN 9780803973244

Hofstede G and Hofstede G J – *Cultures and Organizations: Software for the Mind*, 3rd Edition (McGraw-Hill Professional, 2010) ISBN 9780071664189

Rollinson D – *Organisational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach*, 4th Edition (Financial Times/Prentice Hall, 2008) ISBN 9780273711148

Schein E H – *Organizational Culture and Leadership*, 5th Edition (Jossey-Bass, Wiley 2016) ISBN 9781119212041

#### Ссылки на другие модули

Данный модуль ссылается на *Модуль 9: Стратегическое управление качеством*.



## Модуль 5: Стратегические инновации

Узбекистан уровень: 7

Тип модуля: Внутренняя оценка

Учебные часы: 30

---

### Введение в модуль

Цель данного модуля – развить у учащихся понимание инноваций и управления инновациями со стратегической точки зрения, где инновации способствуют реализации корпоративных стратегий организации.

Для достижения этой цели, учащиеся будут развивать концептуальную осведомленность о стратегических инновациях и инновационных основах, на которых строится фундаментальное понимание, необходимое для изучения использования и важности стратегических инноваций в организационном контексте.

Эти знания позволят учащимся определить те внутренние и внешние факторы, которые влияют на подход организации к стратегическим инновациям, и как стратегические инновации связаны с корпоративными стратегиями и поддерживают их.

Обучение в контексте рабочего места или с помощью тематического исследования, предоставит учащимся возможность изучить текущий подход организации к стратегическим инновациям, а затем рассмотреть то, как он может измениться для поддержки достижения корпоративных целей и задач.

Данный модуль поможет учащимся достичь продвижения по карьерной лестнице и / или присоединиться к профессиональным организациям, таким как Институт дипломированного менеджмента, или перейти на более высокий уровень квалификации.

## Цели обучения и критерии оценки

Для прохождения данного модуля, учащиеся должны соответствовать определенным критериям. Критерии оценки, необходимые для достижения результата, определяются в соответствии с разработанным стандартом.

Цель обучения		Критерии оценки	
<b>А</b>	Понимать стратегические инновации	<b>А.Р1</b>	Оцените концепцию стратегических инноваций.
		<b>А.Р2</b>	Проанализируйте типы стратегических инноваций.
		<b>А.Р3</b>	Проанализируйте основные элементы стратегических инноваций.
		<b>А.Р4</b>	Оцените концепцию инновационных структур.
<b>В</b>	Понимать факторы, которые влияют на стратегические инновации	<b>В.Р1</b>	Проанализируйте внутренние факторы, влияющие на стратегические инновации.
		<b>В.Р2</b>	Проанализируйте внешние факторы, влияющие на инновации.
<b>С</b>	Понимать подходы и варианты стратегических инноваций	<b>С.Р1</b>	Критически проанализируйте отношения между корпоративной стратегией и стратегическими инновациями.
		<b>С.Р2</b>	Оцените роли управления инновациями в организации.
		<b>С.Р3</b>	Критически оцените подход организации к стратегическим инновациям.
		<b>С.Р4</b>	Оцените варианты стратегических инноваций организации.

## Содержание

### Цель обучения А: Понимать стратегические инновации

#### А1 Концепция стратегических инноваций

- Переосмысление и / или модернизация:
  - процесс;
  - продукт;
  - сервис.
- Создание конкурентного преимущества.
- Адаптация к технологическим и интеллектуальным достижениям.

#### А2 Типы стратегических инноваций

- Постепенный.
- Разрушительный.
- Архитектурный.
- Радикальный.

#### А3 Ключевые основы для стратегических инноваций

- Достаточный и соответствующий фонд знаний.
- Управленческая поддержка инноваций.
- Адаптация инновационного процесса.
- Взаимодействие сотрудников.
- Приведение продуктов и услуг в производственной линейке в соответствие с инновационным циклом.
- Корпоративная среда, которая рассматривает и поощряет инновации.

#### А4 Инновационные рамки

- Конфигурация:
  - прибыль;
  - сеть;
  - структура;
  - процесс.
- Предложение:
  - производительность продукта;
  - система продуктов.
- Опыт:
  - оказание услуг;
  - канал;
  - марка;
  - привлечения клиентов.

## **Цель обучения В: Понимать факторы, которые влияют на стратегические инновации**

### **В1 Внутренние факторы, которые влияют на стратегические инновации**

- Наличие финансов.
- Интеллектуальный потенциал.
- Стратегическое направление.
- Права на интеллектуальную собственность.
- Организационная культура.
- Внутренняя политика.

### **В2 Внешние факторы, которые влияют на стратегические инновации**

- Конкурентная деятельность.
- Законодательство.
- Технологические достижения.
- Правительственная политика.
- Клиенты и потребители.
- Цепочка поставок.

## **Цель обучения С: Понимать подходы и варианты стратегических инноваций**

### **С1 Связь между корпоративной стратегией и стратегическими инновациями**

- Корпоративные стратегические варианты:
  - универсальные варианты – ценовое превосходство, дифференциация, фокусирование, комбинированный подход;
  - интерактивные опции – гиперконкурентоспособность, сотрудничество, теория игр;
  - бизнес-модели – модели создания стоимости, ценообразование, фиксирование стоимости;
  - вертикальная и горизонтальная интеграция.
- Поддерживающие стратегические инновации:
  - формирование видения;
  - формирование опций;
  - реализация стратегии.

**С2 Роль стратегического управления инновациями в организации**

- Поощрение и поддержка творчества
- Предоставление ресурсов
- Выгодный товар или услуга
- Защита прав интеллектуальной собственности
- Учет инноваций в разработке корпоративных стратегий
- Обеспечение соответствия корпоративным стратегиям.

**С3 Организационные подходы к стратегическим инновациям**

- Подходы в организационном контексте, включающие:
  - тип(ы) используемых инноваций;
  - первоочередные необходимые предпосылки для инноваций;
  - использование инновационного менеджмента;
  - актуальность для стратегической инновационной структуры;
  - специфические внутренние факторы, влияющие на стратегические инновации;
  - конкретные внешние факторы, которые влияют на стратегические инновации.

**С4 Организационные варианты стратегических инноваций**

- Варианты, доступные в организационном контексте, включая:
  - корпоративный стратегический подход;
  - как стратегические инновации поддерживают альтернативы;
  - как управление инновациями будет поддерживать стратегические инновации.

## Дополнительная информация для преподавателей и экзаменаторов

### Требования к ресурсам

#### Книги

Burgelman R, Christensen C and Wheelwright S – *Strategic Management of Technology and Innovation* 5th Edition (McGraw-Hill Irwin, 2019)  
ISBN 9780071232302 (print)

Dodgeson M and Gann D M – *The Oxford Handbook of Innovation Management* (Oxford University Press, 2017) ISBN 97800199694945

Lockwood T and Papke E – *Innovation by Design* (Career Press, 2017)

McClellan D – *Strategic Planning: As Easy as A, B, C* (Lulu Publishing, 2015)  
ISBN 978148342244-2 (print) ISBN 9781483422435 (electronic)

#### Журналы

*Европейский журнал инновационного менеджмента* (Emerald)

*Европейский журнал управления* (Elsevier)

*Гарвардский Бизнес Обзор* (Harvard Business Publishing)

*Управление информацией* (SourceMedia)

*Информационные технологии и люди* (Emerald)

*Международный журнал управления информацией* (Elsevier)

*Журнал бизнес-стратегии* (Emerald)

*Управление сегодня* (Haymarket Business Media)

*Стратегические изменения* (John Wiley and Sons)

#### Сайты

<a href="http://www.managers.org">www.managers.org</a>	Чартерный Институт Управления
<a href="http://www.ft.com">www.ft.com</a>	Издание «Financial Times»
<a href="http://www.innovationmanagement.se">www.innovationmanagement.se</a>	Инновационный менеджмент
<a href="http://www.iod.com">www.iod.com</a>	Институт директоров
<a href="http://www.prweek.com">www.prweek.com</a>	Связи с общественностью
<a href="http://www.prweek.com">www.prweek.com</a>	Общество стратегического планирования

## **Ссылки на другие модули**

Данный модуль ссылается на:

- *Модуль 9: Стратегическое управление качеством*
- *Модуль 10: Корпоративная стратегия; Концепции, планирование и реализация.*

## **Участие работодателя**

Данный модуль будет иметь преимущество путем привлечения потенциальных работодателей в виде:

- кейс-стади;
- приглашенного спикера.



## Модуль 6: Принципы и практика стратегического маркетинга

Узбекистан уровень: 7

Тип модуля: Внутренняя оценка

Учебные часы: 30

---

### Введение в модуль

Маркетинг лежит в основе бизнеса. Для превосходства над конкурентами требуются глубокие маркетинговые знания и точное принятие маркетинговых решений. Позиционирование организации, а также позиционирование ее продуктов и услуг, зависит от разработки и реализации хорошо просчитанных и продуманных на основе подробного сбора информации, стратегических маркетинговых планов.

Современные организации работают на динамичном рынке. Конкуренция, потребители, технологии и рыночные силы постоянно пересматривают методы работы организаций. Сохранение конкурентоспособности означает, что организациям необходимо постоянно корректировать и адаптировать подход к своим клиентам для удовлетворения меняющихся потребностей и ожиданий. Это приобретает все большее значение в связи с глобализацией рынков и быстрым ростом конкуренции со стороны развивающихся стран, таких как Китай, Индия и Бразилия. На сегодняшних рынках, для сохранения конкурентоспособности, крайне важно, чтобы организации сосредоточились на установлении, развитии и наладке своих стратегических маркетинговых планов.

Стратегический маркетинг – это дисциплина, позволяющая сосредоточить усилия и ресурсы организации на процессе, который может привести к увеличению продаж и доминированию на целевом рынке. Грамотно выверенная маркетинговая стратегия, сочетает в себе: разработку продукта, продвижение, распространение, ценообразование, управление взаимоотношениями и другие элементы маркетинга. Она определяет стратегические маркетинговые цели организации и объясняет, как они будут достигнуты, в идеале в установленные сроки.

Стратегическое управление маркетингом обеспечивает всестороннюю проверку всех основных компонентов маркетинговых стратегий и их интеграцию в организации.

Данный модуль поможет учащимся получить повышение на рабочем месте и / или присоединиться к профессиональным организациям, таким как Дипломированный Институт Маркетинга, или перейти на более высокий уровень квалификации.

## Цель обучения и критерии оценки

Для прохождения данного модуля учащиеся должны соответствовать определенным критериям. Критерии оценки, необходимые для достижения результата, определяются в соответствии с разработанным стандартом.

Цель обучения		Критерии оценки	
<b>A</b>	Понимать принципы стратегического управления маркетингом	<b>A.P1</b>	Проанализируйте процессы, связанные со стратегическим управлением.
		<b>A.P2</b>	Оцените взаимосвязь между стратегическим маркетингом и корпоративной стратегией.
<b>B</b>	Понимать инструменты, используемые для разработки маркетинговой стратегии	<b>B.P1</b>	Оцените значимость моделей, используемых в стратегическом маркетинговом планировании.
		<b>B.P2</b>	Проанализируйте связи между стратегическим маркетингом и корпоративной стратегией.
<b>C</b>	Уметь применять методы стратегического маркетинга	<b>C.P1</b>	Проанализируйте маркетинговые методы, используемые для определения возможностей роста на рынке.
		<b>C.P2</b>	Оцените целесообразность стратегических маркетинговых целей в конкретном контексте.
<b>D</b>	Уметь планировать реагирование на изменения в маркетинговой среде	<b>D.P1</b>	Проанализируйте сильные и слабые стороны маркетинговой стратегии организации.
		<b>D.P2</b>	Оцените стратегические маркетинговые ответы на возникающие темы в определенном контексте рынка.

## Содержание

### Цель обучения А: Понимать принципы стратегического управления маркетингом

#### А1 Роль стратегического маркетинга

- Ключевые определения стратегического маркетинга от Дипломированного Института Маркетинга и ключевых авторов: Хью Дэвидсона; Питера Дойла; Филиппа Котлера; Малкольма Макдональда.
- Роль и значение стратегического маркетинга в организации; концепция; системный подход; упорядочение и планирование мероприятий; интеграция деятельности; требования к ресурсам; временные рамки; элементы контроля и управления.

#### А2 Процессы

- Процессы стратегического маркетингового планирования (Питер Дойл, Малкольм Макдональд).
- Стратегический маркетинговый анализ, постановка целей маркетинговой стратегии, графическое отображение результатов, факторный анализ, оценка вариантов, выбор, формулировка, реализация и контроль.

#### А3 Корпоративная стратегия

- Природа стратегии и маркетинговые связи с корпоративной стратегией (Майкл Портер); ссылки на формулировку миссии, организационную структуру, корпоративную ответственность и этику; динамическая стратегия (Карпентер и Сандерс); системы управления знаниями.

### Цель обучения В: Понимать инструменты, используемые для разработки маркетинговой стратегии

#### В1 Маркетинговые инструменты и модели

- Анализ ситуации в организации, отрасли на рынке; Модель пяти сил Портера; SWOT-анализ (сильные, слабые стороны, возможности, угрозы), STEEPLE-анализ (социальный, технологический, экономический, экологический, политический, правовой, этический), PEST-анализ (политический, экономический, социальный, технологический), маркетинговый аудит.
- Методы анализа портфеля компании, например, Бостонская Матрица, модель жизненного цикла продукта, матрица Ансоффа.

## **В2 Стратегическое позиционирование и маркетинговая тактика**

- Стратегическое позиционирование, определение будущей позиции, сбор информации, анализ, выбор стратегии, реализация, мониторинг; ссылки на стратегический план, например, внутренний рост, проникновение на рынок, развитие рынка, разработка продукта, маркетинговая тактика; тактика развития продукта (выбор, ассортимент, качество, брэндинг).
- Ценовая тактика, например, скользящее ценообразование, ценовое проникновение, себестоимость, рыночная цена, ценовая дискриминация.
- Тактика продвижения, например, схемы лояльности клиентов, выборка продукции, работа с дилерами, расширенный кредит, материалы для точек продаж (POS).
- Тактика размещения, например, каналы сбыта, управление транспортом, складирование и обработка заказов, время выполнения, условия доставки.
- Расширенный маркетинг-микс – люди, процессы и физическая среда.

## **В3 Маркетинг отношений**

- Маркетинговые стратегии прямого реагирования, например, наступательные стратегии, привлечение новых клиентов, увеличение частотности потребительских покупок; защитные стратегии, повышение удовлетворенности клиентов и увеличение затрат на переключение.
- Стратегии удержания клиентов, например, пакетирование продуктов, кросс-продажи, кросс-акции, программы лояльности; удовлетворенность клиента, стоимость жизненного цикла клиента; персонализированный маркетинг.
- Модель шести рынков Пейна и Баллантайна (внутренние рынки, рынки поставщиков, рынки рекрутинга, рынки рефералов, рынки влияния, рынки клиентов).

## **Цель обучения С: Уметь применять методы стратегического маркетинга**

### **С1 Методы маркетинга**

- Постановка маркетинговых целей и маркетинговой стратегии, ориентация на рынки; сегментирование рынков, например, географическое, демографическое, психографическое, поведенческое.
- Профилирование рынков, например, потенциал дохода, потенциал доли рынка, потенциал рентабельности.
- Позиционирование сегментированных рынков, например, лидер рынка или расширение линейки продуктов, массовый маркетинг или целевой маркетинг, прямые или косвенные продажи.
- Особенности маркетинга и взаимоотношений с клиентами (CRM) для бизнеса.

### **С2 Стратегические варианты**

- Общие стратегии Портера (фокусирование, лидерство в расходах и дифференциация); ключевые компетенции (Джонсон и Скоулз, Хамел и Прахалад); конкурентное преимущество (Дэвидсон, Портер); оценка инвестиционных возможностей (Абель и Хаммонд); Модель компании General Electric; Матрица направленной политики от компании Shell.
- Лидерство на рынке; стратегии доминирования на рынке; лидер рынка, конкурент рынка, последователь рынка, рыночная ниша; инновационные стратегии; модель «пионеров рынка», а также их последователей на различных периодах; наступательные, оборонительные и ценностные маркетинговые стратегии.

### **С3 Стратегические маркетинговые цели**

- Расширенный маркетинг-микс (7-микс – Продукт, Цена, Место, Продвижение, Люди, Процесс, Вещественное доказательство).
- Стратегии маркетинговой деятельности для продукта / услуги, ценообразования, распространения, продвижения (реклама, стимулирование сбыта, личные продажи, прямой маркетинг, связи с общественностью), людей (внутренние, посредники, обслуживание клиентов), процессов и вещественных доказательств, стратегия электронного маркетинга; управление взаимоотношениями с клиентами; потребности в ресурсах (финансовые, кадровые, маркетинговые); интеграция стратегий маркетинговой деятельности.

## **Цель обучения D: Уметь планировать реагирование на изменения в маркетинговой среде**

### **D1 Изменения во внешней среде**

- Последствия перехода от условий предложения к спросу; типология рынков; микрорынки; растущие ожидания; технологические изменения; конкуренция; глобализация; важность обслуживания клиентов; коммерческие цели; изменения брендов; новые ограничения.

### **D2 Проблемы**

- Ориентация на маркетинговые цели, связь с корпоративной стратегией, скорость разработки новых продуктов, способность настраивать, способность обрабатывать информацию для получения конкурентного преимущества, основное фокусирование, целевые рынки, характер и потенциал ключевых сегментов рынка, партнерские отношения с клиентами и другими заинтересованными сторонами, организационная структура, инновационные стратегии, временные рамки, потребности в ресурсах, бюджеты, механизмы мониторинга, обзора и контроля.
- Влияние технологий на функции маркетинга, включая цифровые средства массовой информации, вирусный маркетинг, влияние глобального потребления, управление ожиданиями потребителей, например, круглосуточное обслуживание клиентов, цифровые отзывы клиентов.

### **D3 Стратегический маркетинговый ответ**

- Новые веяния: влияние глобализации, сила или слабость конкурентов, важность факторов окружающей среды, изменения в политической среде, состояние экономики, обменный курс, факторы здоровья и безопасности.

## Дополнительная информация для преподавателей и экзаменаторам

### Требования к ресурсам

#### Книги

Best R J – *Market-based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability*, 6th Edition (Prentice Hall, 2009) ISBN 9780130387752

Chernev A – *Strategic Marketing Management*, 5th Edition (Brightstar Media, 2009) ISBN 9780982512647

Hastings H and Saperstein J – *Improve Your Marketing to Grow Your Business* (Wharton School Publishing, 2007) ISBN 9780132161626

Hooley G, Saunders J, Piercy N F and Nicoulaud B – *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, 5th Edition (Financial Times/Prentice Hall, 2011) ISBN 9780273740933

Kotler P and Armstrong G – *Principles of Marketing*, 17th Edition (Pearson, 2017) ISBN 9781292220284

Kotler P and Keller K L – *A Framework for Marketing Management* 6th Edition (Pearson Education, 2015) ISBN 9780133871319

Lambin J J – *Market Driven Management: Strategic and Operational Marketing*, 3rd Edition (Palgrave Macmillan, 2012) ISBN 9780230276024

McDonald M – *Malcolm McDonald on Marketing Planning: Understanding Marketing Plans and Strategy* 2nd Edition (Kogan-Page, 2016) ISBN 9780749478216

Mukerjee K – *Customer Relationship Management: A Strategic Approach to Marketing* (Prentice Hall of India, 2007) ISBN 978-8120332850

Mullins J, Walker O C and Boyd H W – *Marketing Management: A Strategic Decision-Making Approach*, 8th Edition (McGraw-Hill Higher Education, 2009) ISBN 9780071326377

Palmer R, Cockton J and Cooper G – *Managing Marketing: Marketing Success Through Good Management Practice* (Butterworth-Heinemann, 2007) ISBN 9780750668989.

Tollin K and Carù A (Eds) – *Strategic Market Creation: A New Perspective on Marketing and Innovation Management* (John Wiley and Sons, 2008) ISBN 9780470694275.

Winer R and Dhar R – *Marketing Management*, 4th Edition (Pearson Education, 2011) ISBN 9780136074892.

#### Журналы

*Европейский журнал маркетинга* (Emerald)

*Международный журнал исследований в области маркетинга* (Elsevier)

*Журнал поведения клиентов* (Westburn Publishers)

*Журнал Интерактивного Маркетинга* (Elsevier)

*Журнал маркетинговых коммуникаций* (Routledge)

*Журнал стратегического маркетинга* (Routledge)

*Маркетинговый обзор* (Westburn Publishers)

## Сайты

<a href="http://en.wikipedia.org">en.wikipedia.org</a>	Статьи по стратегическому маркетингу и дальнейшие ссылки
<a href="http://www.businessballs.com">www.businessballs.com</a>	Управление учебными ресурсами, а также статьи и ссылки по стратегическому маркетингу
<a href="http://www.managementhelp.com">www.managementhelp.com</a>	Статьи по стратегическому маркетинговому планированию и дальнейшие ссылки
<a href="http://www.marketingpower.com">www.marketingpower.com</a>	Американская Маркетинговая Ассоциация – маркетинговые статьи

## Ссылки на другие модули

Данный модуль ссылается на *Модуль 9: Стратегическое управление качеством*.

## Участие работодателя

Данный модуль будет иметь преимущество путем привлечения потенциальных работодателей в виде:

- кейс-стади;
- приглашенного спикера.

## Модуль 7: Стратегическая коммуникация

Узбекистан уровень: 7

Тип модуля: Внутренняя оценка

Учебные часы: 30

---

### Введение в модуль

Цель данного модуля – развить у учащегося способность составлять значимый, хорошо информированный и результативный стратегический коммуникационный план.

Для этого учащиеся будут развивать понимание стратегической коммуникации как концепции, так и процесса. Учащиеся рассмотрят подход организации к внешним и внутренним коммуникациям со стратегической точки зрения, определяя, насколько эффективна существующая коммуникационная стратегия. Эти знания позволят учащимся определить, как организация может эффективно передавать свои сообщения различным заинтересованным сторонам, используя разные, но соответствующие каналы связи.

Обучение в контексте рабочего места или с помощью тематического исследования, предоставляет возможность учащимся изучить текущую коммуникационную стратегию организации, разработать новую стратегию и затем рассмотреть, как эта стратегия будет реализована.

Данный модуль поможет учащимся получить повышение на рабочем месте и / или присоединиться к профессиональным организациям, таким как Институт дипломированного менеджмента, или перейти на более высокий уровень квалификации.

## Цель обучения и критерии оценки

Для прохождения данного модуля учащиеся должны соответствовать определенным критериям. Критерии оценки, необходимые для достижения результата, определяются в соответствии с разработанным стандартом.

Цель обучения		Критерии оценки	
<b>A</b>	Понимать стратегические коммуникации	<b>A.P1</b>	Проанализируйте виды корпоративного общения.
		<b>A.P2</b>	Оцените цель и важность стратегического общения.
		<b>A.P3</b>	Критически проанализируйте рамки коммуникационной стратегии.
<b>B</b>	Понимать подход организации к стратегической коммуникации	<b>B.P1</b>	Проанализируйте внутреннюю коммуникационную стратегию организации.
		<b>B.P2</b>	Проанализируйте внешнюю коммуникационную стратегию организации.
		<b>B.P3</b>	Критически оцените коммуникационные стратегии организации.
<b>C</b>	Уметь разрабатывать коммуникационную стратегию	<b>C.P1</b>	Проанализируйте процесс разработки коммуникационной стратегии.
		<b>C.P2</b>	Критически проанализируйте каналы связи.
		<b>C.P3</b>	Проанализируйте компоненты типичного плана коммуникации.
<b>D</b>	Уметь реализовывать коммуникационную стратегию	<b>D.P1</b>	Критически оцените способность организации реализовать коммуникационную стратегию.
		<b>D.P2</b>	Оцените подходы к мониторингу и оценке реализации коммуникационной стратегии.

## Содержание

### Цель обучения А: Понимать стратегические коммуникации

#### А1 Типы стратегической коммуникации

- Внутренние факторы:
  - вовлечение сотрудников;
  - управление;
  - высшее руководство.
- Внешние факторы:
  - инвестор;
  - покупатель;
  - управление;
  - сообщество;
  - партнеры.

#### А2 Цель и значение стратегической коммуникации

- Цель:
  - коммуникационная миссия, видение, цели и задачи;
  - согласование внутренних и внешних сообщений с организационными стратегиями;
  - поддержка процесса внесения изменений;
  - предоставление заинтересованным сторонам соответствующей информации;
  - предоставление внутреннего направления.
- Важность:
  - эффективные связи с общественностью;
  - развитие долгосрочных стратегических отношений с заинтересованными сторонами;
  - эффективный брендинг и маркетинг;
  - содействие обмену информацией;
  - достижение стратегических целей.

#### А3 Рамки коммуникационной стратегии

- Рамочные компоненты:
  - ситуационный анализ;
  - объективное развитие;
  - анализ и картирование заинтересованных сторон;
  - разработка сообщения(й);
  - выбор каналов связи;
  - внедрение и мониторинг;
  - оценка.

## **Цель обучения В: Понимать подход организации к стратегической коммуникации**

### **В1 Анализ внутренней коммуникации**

- Заинтересованные стороны:
  - сотрудники
  - управление
  - высшее руководство.
- Инструменты:
  - SWOT-анализ коммуникаций (сильные и слабые стороны, возможности, угрозы)
  - анализ потребностей
  - анализ расхождений
  - анализ заинтересованных сторон.

### **В2 Анализ внешней коммуникации**

- Заинтересованные стороны:
  - инвестор
  - покупатель
  - управление
  - сообщество
  - партнеры.
- Инструменты:
  - SWOT-анализ связи
  - анализ потребностей
  - анализ расхождений
  - анализ заинтересованных сторон.

### **В3 Оценка стратегии**

- Консолидация внутреннего и внешнего анализа.
- Оценка взаимодействия с заинтересованными сторонами и обратная связь.
- Достижение стратегических целей и задач коммуникации.
- Достижение стратегической коммуникации критических факторов успеха.

## **Цель обучения С: Уметь разрабатывать коммуникационную стратегию**

### **С1 Процесс разработки стратегии**

- Установить стратегические цели и задачи.
- Определить коммуникационные сообщения.
- Определить аудиторию.
- Провести анализ заинтересованных сторон.
- Выбрать каналы связи.

**C2 Каналы связи**

- Личное общение.
- Основные средства массовой информации.
- Мобильная связь.
- Электронное общение.
- Письменное сообщение.

**C3 Компоненты типичного плана коммуникации**

- Видение, цели и задачи.
- Ключевые сообщения.
- Профиль аудитории.
- Каналы связи.
- Ориентиры и критические факторы успеха.
- Сроки реализации и план.

**Цель обучения D: Уметь реализовывать коммуникационную стратегию****D1 Организационный потенциал для реализации коммуникационной стратегии**

- SWOT-анализ.
- Барьеры на пути реализации:
  - культурные
  - ресурсные
  - технологические
  - языковые.

**D2 Подходы к мониторингу и оценке реализации**

- Количественный:
  - конкретные, измеримые, достижимые, реалистичные, ограниченные по времени (SMART)-цели
  - критические факторы успеха
  - оценка заинтересованных сторон
  - достижение других стратегических целей.
- Качественный:
  - моральный дух сотрудников
  - мотивация заинтересованных сторон
  - обратная связь с заинтересованными сторонами.

## Дополнительная информация для преподавателей и экзаменаторов

### Требования к ресурсам

#### Книги

Falkheimer J and Heide M – *Strategic Communication; an introduction* (Routledge, 2018) ISBN 9781138657038 (print) ISBN 9781315621555 (electronic)  
McClellan D – *Strategic Planning; As Easy as A, B, C* (Lulu Publishing, 2015) ISBN 9781483422442 (print) ISBN 9781483422435 (electronic)  
Stanton R – *Corporate Strategic Communication*, 2017 Edition (Red Globe Press, 2016) ISBN 9781137544070 (print)

#### Журналы

*Европейский журнал маркетинга* (Emerald)  
*Международный журнал исследований в области маркетинга* (Elsevier)  
*Журнал поведения клиентов* (Westburn Publishers)  
*Журнал Интерактивного Маркетинга* (Elsevier)  
*Журнал маркетинговых коммуникаций* (Routledge)  
*Журнал стратегического маркетинга* (Routledge)  
*Маркетинговый обзор* (Westburn Publishers)

#### Сайты

<a href="http://www.managers.org">www.managers.org</a>	Чартерный институт управления
<a href="http://www.ft.com">www.ft.com</a>	Financial Times
<a href="http://www.iod.com">www.iod.com</a>	Институт директоров
<a href="http://www.prweek.com">www.prweek.com</a>	Связи с общественностью
<a href="http://www.sps.org.uk">www.sps.org.uk</a>	Общество стратегического планирования

### Ссылки на другие модули

Данный модуль ссылается на:

- *Модуль 6: Принципы и практика стратегического маркетинга*
- *Модуль 10 Корпоративная стратегия; Концепции, Планирование и Реализация.*

### Участие работодателя

Данный модуль будет иметь преимущество при вовлечении работодателей в виде:

- кейс-стади;
- приглашенного спикера.

## Модуль 8: Стратегические подходы к корпоративной ответственности

Узбекистан уровень: 7

Тип модуля: Внутренняя оценка

Учебные часы: 30

---

### Введение в модуль

Глобализация рынков и деловой активности, более широкое использование информационных и коммуникационных технологий, а также последствия деятельности организаций во многих областях жизни означают, что организации должны быть в большей степени осведомлены об условиях, в которых они работают. Они должны взять на себя большую ответственность за то, что они делают. Глобализация означает, что организации должны понимать последствия работы на международных рынках и должны, соответственно, разработать свою политику. Членство в экономических и политических союзах требует размещение требований транснациональных законов и правил в рамках организационной политики и процедур. Корпоративное руководство связано с механизмами управления организацией и регулирования отношений между различными заинтересованными сторонами организации.

Хорошее корпоративное управление повышает организационную активность и восприятие организации как хорошего корпоративного гражданина. Плохое корпоративное управление может привести к негативному восприятию и, что более серьезно, может способствовать краху организации. Следовательно, основной акцент корпоративного управления сосредоточен на подотчетности отдельных лиц и организаций перед различными заинтересованными сторонами, включая более широкое общество, в рамках которого они действуют. Организации должны быть обеспокоены правовыми, нормативными, этическими, моральными, культурными и экологическими аспектами своей деятельности и влиянием, которое эта деятельность оказывает на других. Корпоративная социальная ответственность гарантирует, что организации включают эти требования в свои процедуры.

Изучив корпоративную ответственность, учащиеся поймут, как учет общей заинтересованности в принятии организационных решений влияет на тройной результат – людей, планету и прибыль организаций.

## Цель обучения и критерии оценки

Для прохождения данного модуля учащиеся должны соответствовать определенным критериям. Критерии оценки, необходимые для достижения результата, определяются в соответствии с разработанным стандартом.

Цель обучения		Критерии оценки	
<b>A</b>	Понимать последствия и воздействия глобализации на организации	<b>A.P1</b>	Проанализируйте влияние глобализации на национальную экономику.
		<b>A.P2</b>	Оцените влияние международных институтов на организации.
<b>B</b>	Понимать важность ответственного корпоративного управления в организациях	<b>B.P1</b>	Проанализируйте нормативные требования, которые влияют на корпоративное управление.
		<b>B.P2</b>	Оцените влияние нормативных требований на интересы заинтересованных сторон в организации.
<b>C</b>	Понимать влияние природоохранного законодательства, директив и руководств на деятельность организаций	<b>C.P1</b>	Оцените воздействие устойчивой деловой практики на окружающую среду в целом.
		<b>C.P2</b>	Оцените экономическое обоснование для принятия устойчивых методов ведения бизнеса.
<b>D</b>	Понимать социально-культурные, этические и моральные проблемы, влияющие на деятельность организаций в современных экономических условиях	<b>D.P1</b>	Проанализируйте подходы к управлению разнообразием в организациях.
		<b>D.P2</b>	Оцените организационные подходы к обеспечению позитивной политики разнообразия рабочей силы.

## Содержание

### Цель обучения А: Понимать последствия и воздействия глобализации на организации

#### А1 Глобальная интеграция

- Международная бизнес-среда – PESTLE-анализ (политический, экономический, социальный, технический, правовой, экологический); размер рынка; эффект масштаба; мультинациональные корпорации; транснациональные корпорации.
- Всемирный Банк, Международный Валютный Фонд (МВФ), Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), Большая двадцатка (G-20).
- Общие характеристики международных торговых организаций, включая Европейский Союз (ЕС), Ассоциацию государств Юго-Восточной Азии (АСЕАН), Содружество Независимых Государств (СНГ), Организацию экономического сотрудничества (ОЭС).
- Страны с развивающейся экономикой (страны экономические тигры, страны БРИК).
- Характеристика свободных экономических зон (СЭЗ) в Узбекистане, включая СЭЗ Навои и СЭЗ Ангрен.
- Корпоративные ценности; корпоративная социальная ответственность; честная торговля; трансфертное ценообразование; аутсорсинг.
- Интеллектуальная собственность (авторские права, торговые марки, патенты).

#### А2 Проблемы глобализации

- Суверенитет, национальная идентичность и влияние национальной экономической политики, например, политические и общественные движения в США и Великобритании (Брексит); влияние Китая в мировой экономике.
- Коррупция; государства-изгои; пиратство; фальшивомонетничество; гегемония; культурный империализм; культурные факторы.
- Социальные проблемы, включая права человека, детский труд и дискриминационную практику трудоустройства.
- Экономическое и политическое влияние международных корпораций.
- Международная мобильность труда и капитала.

## **Цель обучения В: Понимать важность ответственного корпоративного управления в организациях**

### **V1 Корпоративное управление**

- Цели: стратегическое направление, контроль, ответственность и проблемы
- Обязанности совета директоров; прозрачность; раскрытие; объективность; целостность; этическое поведение.
- Исполнительные и неисполнительные роли и функции.
- Организационные ценности и культура; интересы заинтересованных сторон; основной / агент.
- Органы государственного управления (внутренний и внешний аудит).
- Характеристика наилучшей практики управления.

### **V2 Нормативные требования**

- Обзор включения правовых и нормативных требований в организационную политику, практику и процедуры в Узбекистане.
- Международные сравнения, например, Великобритания (Кодекс корпоративного управления) и ЕС (8-я Директива о компаниях).

## **Цель обучения С: Понимать влияние природоохранного законодательства, директив и руководств на деятельность организаций**

### **C1 Экологические проблемы**

- Экологические и антропоцентрические мировоззрения.
- Экологические проблемы и корпоративная ответственность, включая выбросы углерода; биоразнообразие; разрушение окружающей среды; сохранение; использование ресурсов; истощение ресурсов; ликвидация отходов; загрязнение окружающей среды; сохранение водных ресурсов.
- Международная реакция на изменение климата, например, Киотский протокол, Саммит Земли Рио, Парижское соглашение (2016).
- Общественные блага, бесплатные товары и внешние эффекты.

### **C2 Экологическое законодательство**

- Соответствующие законы и нормативные акты в Узбекистане, касающиеся охраны окружающей среды, включая воду и водопользование, охрану природы и минеральные ресурсы; роль Государственного комитета по экологии («Государственная экологическая экспертиза»).
- Поддержка бизнеса в Узбекистане, включая финансирование, предоставленное Всемирным банком (МБРР) в рамках Рамочной основы управления окружающей средой и социальной средой Узбекистана (2017 год).

### **С3 Устойчивость и корпоративные ценности**

- Основные выводы отчета Брудтланда (1987) и влияние на бизнес; понятие тройного итога и зеленый учет.
- Экономическое обоснование устойчивости, включая снижение издержек, корпоративный имидж, увеличение доли рынка, снижение рисков, соответствие нормативным требованиям и привлечение капитала.
- Устойчивые методы ведения бизнеса, включая переработку отходов, управление отходами, практику закупок и управление цепочками поставок, финансовую поддержку экологических проектов, энергосбережение, инновации в продукции.
- Влияние устойчивости на бизнес-стратегию, например, корпоративные ценности, политика корпоративной социальной ответственности и стратегические цели, а также операционные практики, включая экологический Управленческий учет (EMA) и сбалансированные системы показателей.

### **Цель обучения D: Понимать социально-культурные, этические и моральные проблемы, влияющие на деятельность организаций в современных экономических условиях.**

#### **D1 Социальные, культурные, этические и моральные проблемы**

- Современные проблемы, с которыми сталкивается бизнес, включает в себя следующее: равные возможности, разнообразие; инвалидность; дискриминации; расизм; домогательство; хулиганства; информирование о фактах нарушения; секретность; конфиденциальность (необходимо использовать современное законодательство, охватывающее эти вопросы); мультикультурная рабочая сила, стереотипы, стеклянные потолки, жесткость ценностей, культурные нормы.

#### **D2 Организационные практики**

- Расширение прав и возможностей; стили управления; политика и инициативы в области баланса между работой и личной жизнью; обеспечение ухода за детьми; профессиональное развитие и обучение; участие и представительство работников; этические стандарты в предпринимательской деятельности (финансы, человеческие ресурсы, маркетинг, работа с заинтересованными сторонами); позитивные действия; кодексы практики и организационная политика.

## Дополнительная информация для преподавателей и экзаменаторов

### Требования к ресурсам

#### Книги

Crane A and Matten D – *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*, 3rd Edition (Oxford University Press, 2010) ISBN 9780199564330

Mallin C A – *Corporate Governance*, 4th Edition (Oxford University Press, 2012) ISBN 9780199644667

Solomon J – *Corporate Governance and Accountability*, 4th Edition (John Wiley and Sons, 2013) ISBN 9781118449103

#### Журналы

*Управление сегодня* (Haymarket Business Media)

*Профессиональный менеджер* (Чартерный Институт Управления)

*Экономист* (Газета Экономист) периодически публикует статьи о корпоративной ответственности и управлении.

*Время* (Газета Время), включая еженедельный раздел для специалистов по темам, связанных с человеческими ресурсами

#### Сайты

<a href="http://www.businesslink.gov.uk">www.businesslink.gov.uk</a>	Business Link
<a href="http://www.europa.eu">www.europa.eu</a>	Европейский Союз
<a href="http://www.frc.org.uk">www.frc.org.uk</a>	Совет по финансовой отчетности
<a href="http://www.imf.org">www.imf.org</a>	Международный валютный фонд
<a href="http://www.netregs.gov.uk">www.netregs.gov.uk</a>	Экологическое руководство для малого и среднего бизнеса в Великобритании
<a href="http://www.oecd.org">www.oecd.org</a>	Организация экономического сотрудничества и развития

### Ссылки на другие модули

Данный модуль ссылается на:

- *Модуль 4: Бизнес-стратегия и корпоративная культура*
- *Модуль 10: Корпоративная стратегия; Концепции, Планирование и Реализация.*

### Участие работодателя

Данный модуль будет иметь преимущество при вовлечении работодателей в виде:

- кейс-стади;
- приглашенного спикера.

## Модуль 9: Стратегическое управление качеством

Узбекистан уровень: 7

Тип модуля: Внутренняя оценка

Учебные часы: 30

---

### Введение в модуль

Данный модуль исследует важность эффективного управления качеством и системами в связи с достижением организационных целей. Он также предоставляет учащемуся навыки, позволяющие им осуществлять стратегическое изменение качества в организации. Учащиеся развивают знания и понимание того, что даст им возможность внести эффективный вклад в реализацию политики, также добиться стратегического изменения качества в организации, которое улучшит ориентацию на клиента и будет постоянно совершенствоваться. Эти вклады будут разработаны в отношении оперативного, функционального и стратегического управления качеством. Учащиеся получают понимание принципов, концепций, процессов и процедур, связанных с управлением качеством.

Данный модуль поможет учащимся внести значительный вклад в реализацию стратегий достижения совершенства. Они получают знания и понимание широкого спектра современных теорий и методов, охватывающих оперативное, функциональное и стратегическое управление качеством. Критическое мышление и самостоятельное изучение являются важными аспектами работы на этом уровне.

Учащиеся изучат философию и практику, которые обеспечивают теоретические знания для планирования и реализации качественной программы, а также рассмотрят методы, доступные для успешного внедрения стратегической программы изменения качества.

## Цель обучения и критерии оценки

Для прохождения данного модуля учащиеся должны соответствовать определенным критериям. Критерии оценки, необходимые для достижения результата, определяются в соответствии с разработанным стандартом.

Цель обучения		Критерии оценки	
<b>А</b>	Понимать роль управления операциями в организации	<b>А.Р1</b>	Проанализируйте важность эффективного управления операциями в достижении организационных целей.
		<b>А.Р2</b>	Оцените успех существующих процессов управления операциями в достижении общих стратегических целей организации.
<b>В</b>	Понимать важность управления качеством в организации	<b>В.Р1</b>	Проанализируйте важность эффективного управления качеством в достижении организационных целей.
		<b>В.Р2</b>	Оцените успех существующих процессов управления качеством в достижении общих целей стратегического управления организации.
<b>С</b>	Уметь планировать эффективные стратегические изменения в организации	<b>С.Р1</b>	Проанализируйте необходимость стратегического изменения качества в данном контексте деятельности.
		<b>С.Р2</b>	Оцените более широкое значение запланированных стратегических изменений качества в организации.
		<b>С.Р3</b>	Оцените результаты стратегического изменения качества в организации.

## Содержание

### Цель обучения А: Понимать роль управления операциями в организации

#### А1 Управление операциями

- Разработка, управление и совершенствование систем, создающих товары или услуги организации; производство товаров и услуг; закуп и распределение ресурсов, преобразование в результаты, распространение среди пользователей.

#### А2 Стратегические цели

- Важность эффективного управления деятельностью; роль операций; операционная стратегия; качество; сроки; надежность; гибкость; стоимость; принятие стратегических решений.

#### А3 Управление производительностью

- Сравнительный анализ; цели; ключевые показатели эффективности; использование экологических исследований; сбалансированная система показателей; прибыль; рост; конкурентоспособность; соотношение цены и качества.

### Цель обучения В: Понимать важность управления качеством в организации

#### В1 Функция качества

- Определение; гуру по качеству; эволюция качества; качество продукции и качество обслуживания, модель 5-пробелов; сопоставление; лучшая практика; самооценка; видение; постоянное улучшение.

#### В2 Качественные модели

- Развитие, например, Японское, Американское, Европейское, Деминг, Болдридж, Европейский фонд менеджмента качества, Шесть сигм; текущий фокус, будущие тенденции.
- Принципы моделей, лежащих в основе организационной деятельности; типы показателей эффективности; как определять, устанавливать и контролировать показатели эффективности.
- Анализ выгод и затрат; анализ риска.
- Постоянное совершенствование культуры и взаимодействия с заинтересованными сторонами.
- Самоуправляемые команды и циклы качества; матричные структуры; приверженность старшего руководства; приверженность рабочей силы; расширение возможностей рабочей силы; партнерские отношения с поставщиками; внешний аудит.
- Политика обслуживания клиентов; Кайдзен, постоянное улучшение.
- Управление изменениями и повышение качества.
- Перестройка бизнес-процессов (BPR).

## **Цель обучения С: Уметь планировать эффективные стратегические изменения в организации**

### **С1 Планирование стратегического изменения качества**

- Анализ расхождений; степень изменения; стратегии изменения – создание климата изменений, участие рабочей силы, общение, участие заинтересованных сторон, планирование действий, сроков, согласования ролей, обеспечение ресурсов, окончательный анализ осуществимости; цель; цели/задачи; целевые показатели.

### **С2 Внедрение изменений**

- Хронологические; планирование ресурсов; обучение персонала; связь; планирование действий; критерии мониторинга и оценки.
- Проектирование систем: процесс, задачи, системы и операции; расположение и течение процессов; влияние технологий на операции и системы; философия, принципы, методы и техники Тотального управления качеством (TQM).
- Ресурсы, инструменты и системы мониторинга: объекты; рабочая сила; машины и оборудование; транспорт; технологии; системы качества; циклы качества; ISO 9000; TQM; управление и контроль качества.
- Стратегии поддержки улучшения качества, включая практическое обучение; смена агентов; катализаторы; расширение прав и возможностей; измерение производительности; развитие каналов связи; перестановка задач и ролей; пилотирование; преодоление ледовых барьеров; показатели эффективности бизнеса; обратная связь с клиентами.

### **С3 Результаты стратегического изменения качества**

- Оценка стратегического изменения качества: методы мониторинга и оценки.
- Более обширные последствия: повышение эффективности бизнеса, корпоративного имиджа, репутации, брендинга; ответ конкурента; влияние на другие функции и отделы.

## Дополнительная информация для преподавателей и экзаменаторов

### Требования к ресурсам

#### Книги

Bank J – *The Essence of Total Quality Management*, 2nd Edition (Prentice Hall, 2001)  
ISBN 9780135731147

Beckford J – *Quality: A Critical Introduction*, 4th Edition (Routledge, 2016)  
ISBN 041599635X

Bicheno J – *The Quality 75: Towards Six Sigma Performance in Service and Manufacturing* (PICSIЕ Книги, 2002) ISBN 9780954124403

Brue G – *Six Sigma for Managers: 24 Lessons to Understand and Apply Six Sigma Principles in any Organization* (McGraw-Hill Professional, 2005)  
ISBN 9780071455480

Burnes B – *Managing Change*, 7th Edition (Pearson, 2017) ISBN 9781292156040

Covey S M R – *The Speed of Trust: The One Thing That Changes Everything*  
(Simon & Schuster Ltd, 2006) ISBN 9780743297301

Johnston R, Chambers S, Slack N, Harrison A and Harland C – *Cases in Operations Management*, 3rd Edition (Financial Times/Prentice Hall, 2002)  
ISBN 9780273655312

Naylor J – *Introduction to Operations Management*, 2nd Edition  
(Financial Times/Prentice Hall, 2002) ISBN 9780273655787

Oakland J S – *TQM: Text with Cases*, 3rd Edition (Routledge, 2003)  
ISBN 9780750657402

Pike J and Barnes R – *TQM in Action*, 2nd Edition (Springer, 1995)  
ISBN 9780412715303

Slack N, Chambers S and Johnston R – *Operations Management*,  
6th Edition (Financial Times/Prentice Hall, 2009) ISBN 9780273730460

#### Журналы

Примеры многих доступных профессиональных журналов:

*Производство, Планирование и Контроль* (Taylor and Francis)

*Журнал TQM* (Emerald)

## Сайты

<a href="http://www.businesscases.org/newInterface">www.businesscases.org/newInterface</a>	Бизнес-кейсы
<a href="http://www.efqm.org">www.efqm.org</a>	EFQM – помогает европейским организациям учиться друг у друга и повышать производительность
<a href="http://www.hbsworkingknowledge.hbs.edu">www.hbsworkingknowledge.hbs.edu</a>	Harvard Business School Working Knowledge – исследование практики управления
<a href="http://www.hse.gov.uk">www.hse.gov.uk</a>	Руководитель отдела охраны здоровья и безопасности
<a href="http://www.hsl.gov.uk">www.hsl.gov.uk</a>	Лаборатория здоровья и безопасности
<a href="http://www.iso9000.org">www.iso9000.org</a>	Международный каталог систем качества
<a href="http://www.managerwise.com">www.managerwise.com</a>	Информация и ресурсы для управления бизнесом
<a href="http://www.praxiom.com">www.praxiom.com</a>	Стандарты качества ISO переведенные на понятный язык
<a href="http://www.quality.co.uk">www.quality.co.uk</a>	Сеть качества – руководство по теме управления качеством

## Ссылки на другие модули

Данный модуль ссылается на:

- *Модуль 3: Стратегическое управление изменениями*
- *Модуль 4: Бизнес-стратегия и корпоративная культура*
- *Модуль 8: Стратегические подходы к корпоративной ответственности.*

## Участие работодателя

Данный модуль будет иметь преимущество при вовлечении работодателей в виде:

- кейс-стади;
- приглашенного спикера.

## **Модуль 10: Корпоративная стратегия; концепции, планирование и реализация**

Узбекистан уровень: 7

Тип модуля: Внутренняя оценка

Учебные часы: 45

---

### **Введение в модуль**

Цель данного модуля – развить способность учащегося составить значимый, хорошо информированный и результативный стратегический план. Для достижения этой цели учащиеся будут развивать систематическое понимание того, как стратегические планы информируются, производятся и реализуются, где ключевым инструментом будет использование соответствующих инструментов, методов и процессов. Учащиеся будут рассматривать внешние и внутренние условия организации, как они влияют и как они могут повлиять на возможность и способность организации выполнять свои стратегические цели и планы.

Обучение в контексте рабочего места или с помощью тематического исследования, предоставляет возможность учащимся изучить текущую стратегию и стратегические планы организации, ее положение на рынке, стратегические варианты и то, как организация может успешно реализовать стратегический план.

Данный модуль поможет учащимся получить повышение на рабочем месте и / или присоединиться к профессиональным организациям, таким как Институт Дипломированного Менеджмента, или перейти на более высокий уровень квалификации.

## Цель обучения и критерии оценки

Для прохождения данного модуля учащиеся должны соответствовать определенным критериям. Критерии оценки, необходимые для достижения результата, определяются в соответствии с разработанным стандартом.

Цель обучения		Критерии оценки	
<b>A</b>	Понимать внешнюю среду организации	<b>A.P1</b>	Проанализируйте внешнюю среду и сектор организации с использованием соответствующих инструментов и методов.
		<b>A.P2</b>	Оцените влияние на организацию значимых изменений в ее среде и секторе.
		<b>A.P3</b>	Проанализируйте ожидания и влияние внешних заинтересованных сторон организации.
<b>B</b>	Понимать внутреннюю среду организации	<b>B.P1</b>	Проанализируйте внутреннюю среду организации с использованием соответствующих инструментов и методов.
		<b>B.P2</b>	Оцените влияние культуры и ценностей организации на стратегическое планирование и реализацию.
		<b>B.P3</b>	Оцените влияние внутренних заинтересованных сторон организации на стратегическое планирование и реализацию.
<b>C</b>	Уметь пересматривать стратегические планы организации	<b>C.P1</b>	Критически оцените текущую стратегию и планы организации, используя соответствующие инструменты и методы.
		<b>C.P2</b>	Проанализируйте текущую позицию организации на рынке.
<b>D</b>	Уметь разрабатывать стратегические варианты	<b>D.P1</b>	Оцените инструменты и методы, которые используются для поддержки разработки стратегических вариантов.
		<b>D.P2</b>	Критически оцените стратегические варианты, доступные для организации

Цель обучения		Критерии оценки	
<b>E</b>	Уметь составлять стратегический план	<b>E.P1</b>	Оцените критерии успеха для стратегического варианта.
		<b>E.P2</b>	Проанализируйте подходы к разработке стратегии и поддерживающего ее плана.
<b>F</b>	Понимать, как реализовывать стратегический план	<b>F.P1</b>	Критически оцените способность организации осуществлять стратегический план.
		<b>F.P2</b>	Проанализируйте подходы к взаимодействию с заинтересованными сторонами.
		<b>F.P3</b>	Оцените подходы к мониторингу и оценке реализации стратегического плана.

## Содержание

### Цель обучения А: Понимать внешнюю среду организации

#### А1 Инструменты для анализа внешней среды и сектора

- Основа стратегии – стратегическая позиция (макросреда и отрасль).
- Экологическое сканирование:
  - Политический, экономический, социальный, технологический, правовой и экологический (PESTLE);
  - Социальный, технологико-экономический, экологический, политический, правовой и этический (STEEPLE).
- Структура пяти сил Портера.

#### А2 Влияние на организацию экологических изменений

- Изменения под влиянием: искусственного интеллекта, робототехники, изменением климата, «глобальная деревня», глобальных цепочек поставок.

#### А3 Внешние заинтересованные стороны

- Основа стратегии – стратегическая позиция (заинтересованные стороны).
- Группы заинтересованных сторон – экономические, социальные, политические, технологические, общественные.
- Анализ и картирование заинтересованных сторон – влияние и воздействие, матрица интересов / власти.

### Цель обучения В: Понимать внутреннюю среду организации

#### В1 Инструменты для анализа внутренней среды

- Внутренний анализ – сильные и слабые стороны, возможности, угрозы (SWOT – выявление ситуации), (TOWS – создание стратегии).
- Модель McKinsey 7 S.
- Модель стратегического треугольника.
- Финансовое моделирование и анализ – возврат на вложенный капитал (ROCE), возврат инвестиций (ROI), передача.

#### В2 Организационная культура и ценности

- Основа стратегии – стратегическая позиция (культура).
- Культурные влияния – географические (четыре измерения Хофстеда), организационное направление (категоризация и легитимность), субкультуры (на основе деятельности, функциональных групп и местоположения).
- Культурная сеть.
- Деловая этика.

### **В3 Внутренние заинтересованные стороны**

- Внутренний контекст заинтересованных сторон – группы заинтересованных сторон, неформальная власть, сторонники перемен, социальные сети.
- Анализ заинтересованных сторон – влияние и воздействие, матрица интересов / власти.

### **Цель обучения С: Уметь пересматривать стратегические планы организации**

#### **С1 Инструменты и методы для оценки стратегии организации**

- Структура оценки стратегии.
- Процесс оценки стратегии.
- Стратегия Пирамида.
- Заявление о стратегии.
- Цели, задачи и задания.

#### **С2 Позиционирование на рынке**

- Рынки и конкуренты, промышленность и сектор.
- Матрица BCG.
- Структура пяти сил Портера.

### **Цель обучения D: Уметь разрабатывать стратегические варианты**

#### **D1 Инструменты и методы, используемые для поддержки разработки стратегических вариантов**

- Стратегические часы.
- Матрица Ансоффа.
- VMOST.
- VIRO.

#### **D2 Стратегические варианты**

- Основа стратегии – стратегический выбор (корпоративная стратегия, бизнес-стратегия, предпринимательство, интернационализация, приобретения, слияния).
- Общие варианты – стоимость лидерства, дифференциация, фокусировка, комбинированный тип.
- Интерактивные варианты – гиперконкурентоспособность, кооперация, теория игр.
- Бизнес-модели – разработка стоимости, настройка стоимости, установление стоимости.
- Вертикальная и горизонтальная интеграция.

## **Цель обучения E: Уметь составлять стратегический план**

### **E1 Критерий успеха**

- Критические факторы успеха.
- Ключевые показатели эффективности.
- Основные этапы.
- Сопоставление.

### **E2 Подходы к разработке стратегии**

- Целенаправленная стратегия – лидерство, системы планирования, навязанные извне стратегии.
- Стратегия на стадии становления – постепенный переход стратегии на стадию становления, логический прирост, политические процессы, организационные конфигурации, структуры и системы.

## **Цель обучения F: Понимать, как реализовывать стратегический план**

### **F1 Способность реализовать стратегический план**

- Стратегические рамки – стратегическая позиция (ресурсы и возможности).
- Предельные ресурсы, отличительные ресурсы и возможности.
- Ресурсы для конкурентного преимущества.
- Оценка ресурсов – VIRO, анализ цепочки создания стоимости, сопоставление, SWOT

### **F2 Связь с заинтересованными сторонами**

- План и процесс взаимодействия с заинтересованными сторонами.
- Картирование заинтересованных сторон.
- Заинтересованная сторона SWOT.

### **F3 Мониторинг и оценка реализации стратегического плана**

- Основа стратегии – стратегия в действии (оценка, организация, практика, процесс, лидерство, изменение).
- Планирование сценария.
- Моделирование.

## Дополнительная информация для преподавателей и экзаменаторов

### Требования к ресурсам

#### Книги

Johnson G and Whittington R – *Exploring Strategy*, 11<sup>th</sup> Edition (Pearson Education Ltd, 2017) ISBN 978129214517 (print) ISBN 9781972191508 (electronic)

McClellan D – *Strategic Planning; As Easy as A, B, C* (Lulu Publishing, 2015) ISBN 9781483422442 (print) ISBN 9781483422435 (electronic)

Puranam P and Vanneste B – *Corporate Strategy; Tools for Analysis and Decision-Making* (Cambridge University Press, 2016) ISBN 9781107120914 (print only)

#### Журналы

*Европейский журнал управления* (Elsevier)

*Гарвардский Бизнес Обзор* (Harvard Business Publishing)

*Журнал Деловой Стратегии* (Emerald)

*Журнал управленческих исследований* (John Wiley and Sons)

*Стратегическое изменение* (John Wiley and Sons)

*Стратегия и лидерство* (Emerald)

#### Сайты

[www.managers.org](http://www.managers.org)

Чартерный Институт Управления

[www.ft.com](http://www.ft.com)

Financial Times

[www.iod.com](http://www.iod.com)

Институт директоров

[www.sps.org.uk](http://www.sps.org.uk)

Общество стратегического планирования

### Ссылки на другие модули

Данный модуль ссылается на *Модуль 3: Стратегическое управление изменениями*.

### Участие работодателя

Данный модуль будет иметь преимущество при вовлечении работодателей в виде:

- кейс-стади
- приглашенного спикера.
- экскурсии.



# Модуль 11: Реализация стратегии через эффективные команды

Узбекистан уровень: 7

Тип модуля: Внутренняя оценка

Учебные часы: 30

---

## Введение в модуль

Цель данного модуля – развить у учащихся понимание команды и командной работы с точки зрения человека, работающего на руководящей должности.

Для достижения этой цели учащиеся будут опираться на критический анализ соответствующих теорий, концепций и моделей, чтобы сосредоточиться на мягких навыках, необходимых для развития успешной команды.

Учащиеся рассмотрят ключевые понятия, такие как мотивация, командные роли, общение и командная работа, которые лежат в основе управления эффективностью.

Учащиеся должны будут изучить, как старшие лидеры создают и контролируют успешные команды, в которых ключевые и индивидуальные, а также командные показатели являются главными факторами.

Данный модуль поможет учащимся получить повышение на рабочем месте и / или присоединиться к профессиональным организациям, таким как Институт Лидерства и Управления, или перейти на более высокий уровень квалификации.

## Цель обучения и критерии оценки

Для прохождения данного модуля учащиеся должны соответствовать определенным критериям. Критерии оценки, необходимые для достижения результата, определяются в соответствии с разработанным стандартом.

Цель обучения		Критерии оценки	
<b>А</b>	Понимать концепции успешных команд	<b>A.P1</b>	Проанализируйте характеристики успешных команд.
		<b>A.P2</b>	Критически оцените важность индивидуальных и командных ролей для успеха команды.
		<b>A.P3</b>	Критически оцените теории, концепции и модели, которые определяют развитие успешных команд.
<b>В</b>	Понимать, как поддержать развитие команды	<b>B.P1</b>	Проанализируйте этапы развития команды.
		<b>B.P2</b>	Критически проанализируйте, как мотивация поддерживает развитие успешной команды.
		<b>B.P3</b>	Оцените роль общения между членами команды как способ поддержать развитие успешной команды.
		<b>B.P4</b>	Оцените подходы к управлению конфликтами, которые поддерживают развитие успешной команды.
<b>С</b>	Понимать, как управление производительностью поддерживает развитие команд	<b>C.P1</b>	Проанализируйте подходы к мониторингу производительности, которые поддерживают развитие команды.
		<b>C.P2</b>	Критически оцените методы для улучшения производительности людей для того, чтобы помочь развить успешную команду.

## Содержание

### Цель обучения А: Понимать концепции успешных команд

#### А1 Характеристики успешных команд

- Эффективные: лидерство; коммуникации; тайм-менеджмент.
- Сфокусированы на цель.
- Индивидуальные сильные стороны.
- Эффективные командные роли.
- Поддержка коллег.
- Индивидуальное и командное решение проблем.

#### А2 Индивидуальные и командные роли

- Командные роли Белбина.
- Перечень типов личности по Майерс-Бриггс.
- Эффективное делегирование полномочий и расширение их возможностей.

#### А3 Теории, концепции и модели

- Модель развития команды Такмана.
- Модель этапов командного развития Ли и Мейнарда.
- Модель лидерства на основе действий.
- Ситуационное лидерство.
- Транзакционное лидерство.
- Трансформационное лидерство.

### Цель обучения В: Понимать, как поддержать развитие команды

#### В1 Этапы развития команды

- Модель развития команды Такмана.
- Этапы развития команды Ли и Мейнарда.
- Связь между моделью Такмана и этапами Ли и Мейнарда.
- Взаимосвязь между моделью Такмана, Ли и Мейнарда и делегированием / расширением прав и возможностей.
- Взаимосвязь между моделью Такмана, Ли и Мейнардом и стилями лидерства.

#### В2 Мотивация

- Иерархия потребностей Маслоу.
- Двухфакторная теория Герцберга.
- Теория ожиданий.
- Теория справедливости.
- Теория Х/У Макгрегора .
- Теория ЭСР Альдерфера.

### **В3 Коммуникация**

- Коммуникационная модель.
- Формальное и неформальное общение.
- Взаимосвязь между стилями лидерства и коммуникациями.
- Барьеры для эффективной коммуникации в командах.
- Влияние внутригрупповых отношений на коммуникацию.

### **В4 Управление конфликтами**

- Причины конфликта.
- Стили управления конфликтами.
- Стратегии управления конфликтами.
- Избегание конфликтов в управлении конфликтами.
- Позитивный конфликт и негативный конфликт.

## **Цель обучения С: Понимать, как управление производительностью поддерживает развитие команд**

### **С1 Мониторинг производительности**

- Концепция управления эффективностью.
- Системы управления производительностью.
- Количественные методы мониторинга.
- Методы качественного мониторинга.
- Мониторинг индивидуальной производительности в мониторинг производительности команды.
- Мониторинг производительности в соответствии с индивидуальными и командными целями.

### **С2 Улучшение индивидуальной работы**

- Анализ расхождений.
- Стратегии повышения эффективной работы:
  - расширение прав и возможностей;
  - обучение и развитие;
  - поддержка руководства;
  - мотиваторы.

## Дополнительная информация для преподавателей и экзаменаторов

### Требования к ресурсам

#### Книги

Burow P – *The Neuroscience of Building High Performance Teams*  
(Copernicus Publishing 2012) ISBN 9780992513528

Dufrene D and Lehman C – *Building High-Performance Teams*, 4th Edition  
(South-Western, Division of Thomson Learning, 2010) ISBN 9780324782195

Loftesness D and Grosse A – *Scaling Teams* (O'Reilly Media 2017)  
ISBN 9781491952276 (print)

#### Журналы

*Лидер для Лидера* (Leader to Leader Institute)

*Управление сегодня* (Haymarket Business Media)

*Управление персоналом* (Чартерный институт персонала и развития)

*Профессиональный менеджер* (Институт дипломированного менеджмента)

*Стратегия и лидерство* (Emerald)

#### Сайты

[www.managers.org](http://www.managers.org)

Чартерный Институт Управления

[www.iod.com](http://www.iod.com)

Институт директоров

[www.belbin.com](http://www.belbin.com)

Belbin Associates

[www.i-l-m.com](http://www.i-l-m.com)

Институт Лидерства и Управления

### Ссылки на другие модули

Данный модуль ссылается на *Модуль 1: Развитие навыков стратегического управления и лидерства*.

### Участие работодателя

Данный модуль будет иметь преимущество при вовлечении работодателей в виде:

- кейс-стади;
- приглашенного спикера.



## 4 Планирование вашей программы

### Есть ли требования к поступающим?

Как центр вы несете ответственность за то, чтобы набираемые вами ученики имели разумные ожидания успеха в программе. Официальных требований к поступлению нет, но мы ожидаем, что учащиеся будут иметь квалификацию на Уровне 7 Узбекистан или эквивалентном ему.

Учащиеся могут продемонстрировать способность преуспевать различными способами. Например, они могут иметь соответствующий опыт работы или продемонстрировать способности с помощью диагностических тестов или практического опыта.

### Условия для получения лицензии центром?

Все центры должны быть утверждены, прежде чем они смогут предлагать эти квалификации – чтобы они были готовы оценивать учащихся, и чтобы мы могли оказывать поддержку, которая нужна. Дополнительная информация приведена в *Разделе 8 Обеспечение качества*.

### Какие ресурсы необходимы для предоставления квалификации?

В качестве утверждения вашего центра, вам нужно будет показать, что необходимые материальные ресурсы и рабочие помещения доступны для предоставления вами ВТЕС квалификации. Для некоторых модулей требуются определенные ресурсы.

### Каковы рекомендации для привлечения работодателей?

Квалификации ВТЕС являются профессиональными квалификациями, и, как утвержденному центру, вам рекомендуется работать с работодателями над проектированием, предоставлением и оценкой, чтобы обеспечить их привлекательность и актуальность, а также то, что они готовят учащихся к повышению квалификации. Во многих модулях есть предложения о том, как работодатели могут участвовать в обучении и/или оценке, но они не являются исчерпывающими, и на локальном уровне могут возникнуть другие возможности.

### Какая поддержка доступна?

Мы предоставляем множество вспомогательных материалов, включая руководства по обучению, схемы работы, планы уроков и рабочие тетради для оценки.

На раннем этапе планирования вам будет назначен верификатор стандартов, который поможет вам в планировании ваших оценок.

Для получения дополнительной информации смотрите *Раздел 10 Ресурсы и поддержка*.

## **Насколько учащиеся станут трудоспособными благодаря данной квалификации?**

Навыки трудоустройства, такие как предпринимательство и практичность, практические навыки встроены в модель целей обучения и содержания. Используя соответствующие контексты, сценарии и материалы, учащимся предлагается возможность разработать портфолио фактических данных, которое продемонстрирует разнообразность навыков и знаний, необходимых для будущей профессиональной деятельности.

## 5 Структура оценки

### Введение

При разработке общего плана предоставления и оценки программы необходимо учесть порядок очередности модулей, то есть в течение короткого или длительного периода времени, и когда оценка имеет место.

Мы рассмотрели необходимость распределения времени, чтобы выделяемое время на оценочную работу было приемлемым, а также уделялось достаточное количество часов для преподавания и обучения, формирования оценки и развития передаваемых навыков.

При проведении внутренней оценки центр должен знать о конкретных процедурах и политиках, которые применяются при регистрации, записи и результатах. Дополнительная информация приведена в *Разделе 7: Административные меры*.

### Внутренняя оценка

Наш подход к внутренней оценке предлагает гибкость оценивания, то есть свободный выбор, как и когда, но при условии, что вы соответствуете требованиям оценки и обеспечению качества. Следует принять во внимание требования формата модулей, которые разъясняются в *Разделе 3 Модули*, а также стандарты оценочной работы, приведенные в *Разделе 6 Внутренняя оценка*.

## 6 Внутренняя оценка

В этом разделе объясняются ключевые особенности внутренней оценки и показано, как вы в качестве утвержденного центра можете сделать это эффективно. Кроме того, все члены вашей оценочной команды должны обратиться к *Международному руководству по обеспечению качества Pearson*. Здесь можно найти полные требования к внутренней оценке и информации о том, как она работает.

Для ВТЕС квалификаций важно обеспечить программу, которая предлагает возможности практиковаться и применять полученные знания и навыки. Вы можете адаптировать программы к локальным потребностям и использовать связи с местными работодателями и более широким профессиональным сектором. Внутренняя оценка должна быть справедливой для всех учащихся и соответствовать национальным стандартам.

### Принципы внутренней оценки

#### Самостоятельные работы

Формат оценки – это самостоятельная работа, которая проводится после окончания модуля или части модуля, если предусмотрено несколько самостоятельных работ.

Самостоятельная работа может быть разных форм, включая практические и письменные. Самостоятельная работа – это отдельная деятельность, выполняемая учащимися независимо, которая отделена от преподавания, практики, исследования и других видов деятельности, которые учащиеся выполняют по указанию преподавателей.

Самостоятельная работа выдается учащимся как бриф самостоятельной работы с установленными датой начала, датой завершения и четкими требованиями к доказательствам, которые они должны предоставить. В течение периода сдачи может возникнуть потребность к конкретным наблюдаемым практическим компонентам. Самостоятельной работы могут быть разделены на задачи и могут требовать нескольких форм доказательств.

Действительная самостоятельная работа позволит получить четкий результат оценки, основанный на критериях. Преподаватели будут предоставлять самостоятельную работу учащимся.

#### Критерии на основе модуля

Каждый модуль в квалификации ВТЕС оценивается в соответствии с критериями для этого модуля. Оценка охватывает понимание, практические навыки и соответствующие профессиональные атрибуты.

Когда учащийся пройдет все части модуля, оценочная команда присуждает ему соответствующую оценку за этот модуль. Если учащиеся выполнили требуемый стандарт, они получают оценку Pass (то есть «Прошел»). Если он не соответствует стандарту, указанному в критериях, его результат для модуля будет представлен как Unclassified («Незакрытый»). Оценочная команда должна огласить итоговые решения.

### **Оценочная команда**

Есть три должности, ответственные за проведение оценки в вашем центре: ведущий внутренний верификатор, внутренний верификатор и экзаменаторы. Вы должны убедиться в наличии всех специалистов. Их обязанности перечислены ниже. Более подробная информация содержится в *Международном руководстве по обеспечению качества Pearson*.

- Ведущий внутренний верификатор несет общую ответственность за программу, ее оценку и внутреннюю проверку. Он ежегодно регистрируется в Pearson и отвечает за выполнение требований Pearson, ведение учета и поддержание связи с верификатором стандартов. Лидер программы является экзаменатором, он поддерживает остальную часть команды экзаменаторов, обеспечивает наличие у команды необходимой информации об оценочных требованиях Pearson, и организует обучение с использованием руководящих и вспомогательных материалов Pearson.
- Внутренний верификатор (ВВ) наблюдает за всей оценочной деятельностью, консультируясь совместно с лидером программы. Они выполняют работу по проверке того, чтобы решения по оценке были действительны и соответствовали требованиям Pearson. Обычно внутренний верификатор также является экзаменатором, но он не должен проверять свои собственные оценки.
- Экзаменаторы используют рабочие тетради для оценки учащихся. Они работают с лидером программы и внутренним верификатором, чтобы гарантировать, что оценка формируется и выводится в соответствии с требованиями Pearson.

### **Подготовка учащихся**

Для обеспечения эффективной оценки вы должны убедиться, что учащиеся понимают требования, правила, которым они должны следовать для получения оценки, а также договоренности с центром. Вам необходимо предоставить учащимся руководство, объясняющее использование самостоятельных работ при оценке, а также ваш подход к оцениванию, в том числе процессу сдачи работы и вопросов о продлении. Учащиеся должны понимать, как соотносится оценочная деятельность к программе обучения, как использовать и ссылаться на исходные материалы. Они также должны понимать важность соблюдения сроков и обеспечения того, чтобы вся выполненная ими работа, представленная на оценивание, выполнялась самостоятельно. Вы также должны прояснить термин плагиат и почему этого следует избегать.

## Принятие обоснованных оценочных решений

### Подлинность работы учащегося

Экзаменатор должен оценивать работу учащегося только после ее завершения. Учащиеся должны подписать заявление о том, что данные, которые они предоставляют для оценки, являются их собственной самостоятельной работой. Это называется «аутентификация». В дополнение к этому экзаменаторы должны убедиться, что доказательства являются собственной работой учащегося, наблюдая за ним в течение периода оценки. Экзаменаторы должны позаботиться о том, чтобы не производить непосредственный вклад, не давать инструкции или конкретные отзывы, которые могут скомпрометировать процесс.

Экзаменаторы также должны заполнить заявление, которое подтверждает, что:

- данные, представленные для оценки в рабочей тетради для оценки, являются собственностью учащегося;
- учащийся четко ссылается на источники, использованные в работе;
- они понимают, что ложное заявление является формой злоупотребления служебным положением.

Вы должны использовать шаблоны Pearson для документирования аутентификации учащихся. Во время оценки экзаменатор может заподозрить, что некоторые или все данные от учащегося не являются подлинными. Затем эксперт должен принять соответствующие действия согласно политике центра по недобросовестной практике. Дополнительная информация об этом предоставляется в *Разделе 7 Административные меры*.

### Принятие решений об оценке с использованием критериев

Экзаменаторы выносят свои суждения, согласно определенным критериям. По каждому критерию экзаменатор должен принять решение о наличии и достаточности доказательств. Например, если критерий требует «оценки», оценка должна проводиться во всех представленных доказательствах – просто включение заключительного модуля вряд ли предоставит достаточные доказательства.

Экзаменаторы должны использовать следующую информацию при принятии решений:

- раздел *Необходимая информация для оценки решений* в каждом модуле, в котором приведены примеры и определения, относящиеся к терминам, используемым в критериях;
- объяснение ключевых терминов в Приложении 1: Глоссарий используемых терминов;
- ведущий внутренний верификатор и коллективный опыт оценочной команды при поддержке материалов по стандартизации, которые мы предоставляем.

## Выдача оценочных решений и отзывов

После того как оценочная команда завершила процесс оценивания задания, официальные выводы и решения записываются, далее информация доводится до учащихся.

Информация, предоставляемая учащимся:

- показывает официальное заключение и способы достижения решения по критериям, которым оно достигнуто;
- показывает, по каким критериям не достигнуты результаты;
- обратная связь об улучшении результатов не предоставляется;
- должна быть уже подтверждена внутренним верификатором (ВВ).

## Планирование и ведение учета

Для того чтобы внутренние процессы были эффективными, оценочная команда должна быть хорошо организована и вести эффективный учет. Вы будете тесно сотрудничать с нами, чтобы мы могли гарантировать, что все делается в соответствии с требуемым стандартом. Этот процесс гарантирует, что все конфиденциально в подходе к оценке.

У ведущего внутреннего верификатора должен быть план оценивания, составленный в виде электронной таблицы.

При составлении плана оценочная команда должна учитывать:

- время, необходимое для подготовки и обеспечения того, чтобы вся оценочная команда работала по одному стандарту;
- время, необходимое для подготовки и проведения оценки, с учетом ожиданий от учащихся качественных работ;
- сроки выполнения различных самостоятельных работ;
- кто является внутренним верификатором для каждой самостоятельной работы и дата, к которой она должна быть проверена.

Оценочный план также включает в себя:

- подход к отбору решений экзаменаторов – это должно быть сделано посредством внутренней проверки, которая охватывает все самостоятельные работы, экзаменаторов и ряд учащихся;
- управление оценкой и проверкой работ учащихся для дальнейшего оперативного принятия официальных решений;
- запланированные возможные пересдачи.

Ведущий внутренний верификатор также будет вести учет оценок, которые были выставлены. Ключевые записи должны содержать:

- проверку брифа самостоятельной работы;
- заявления аутентификации учащихся;
- решения экзаменаторов по самостоятельным работам с отзывами для учащихся;
- проверку оценочных решений.

Примеры записей и дополнительная информация содержатся в *Международном руководстве по обеспечению качества Pearson*.

## Параметры эффективных самостоятельных работ

### Настройка количества и структуры самостоятельных работ

При разработке самостоятельных работ вам необходимо работать с их структурой, показанной в *буклете ресурсов для преподавателя*, который сопровождает эту спецификацию. Здесь показана структура целей и критериев обучения, которым вы должны следовать, и рекомендуемое количество самостоятельных работ, которое вы должны использовать. Для всех модулей мы предоставляем образцы брифов самостоятельных работ. При разработке ваших собственных брифов самостоятельных работ следует учитывать следующие моменты:

- Количество самостоятельных работ для модуля не должно превышать число, указанное в *буклете ресурсов для преподавателя*. Тем не менее, вы можете комбинировать самостоятельные работы, например, создать одну самостоятельную работу для всего модуля.
- Вы также можете объединить все или части различных модулей в одну самостоятельную работу при условии, что все модули и связанные с ними цели обучения в полной мере учитываются в программе в целом. Если вы решите использовать этот подход, то следует убедиться, что учащиеся полностью подготовлены и в состоянии предоставить все необходимые доказательства для оценки, а вы сможете отслеживать достижения в записях.
- Цель обучения всегда должна оцениваться как единое целое и не должна разбиваться на две или более задач.
- Самостоятельная работа должна быть нацелена на цели обучения, но цели обучения и связанные с ними критерии не являются задачами сами по себе. Критерии выражены в терминах результата, показанного в доказательствах.
- Вам не нужно следовать порядку целей обучения модуля при установке самостоятельных работ, но более поздние цели обучения часто требуют, чтобы учащиеся применяли содержание более ранних целей обучения, и чтобы учащиеся объединяли свое обучение.
- Самостоятельные работы должны быть структурированы, чтобы позволить учащимся продемонстрировать весь спектр достижений.
- Поскольку самостоятельные работы обеспечивают окончательную оценку, они будут опираться на указанный диапазон содержания обучения для целей обучения. Указанное содержание является обязательным. Доказательства для оценки не обязательно должны охватывать каждый аспект содержания обучения, поскольку учащиеся обычно получают конкретные примеры, тематические исследования или контексты в своих заданиях. Например, если учащийся выполняет одно практическое задание или исследует одну организацию, то он рассмотрит весь соответствующий диапазон содержания, который применяется в этом случае.

## Предоставление брифа самостоятельной работы

Хороший бриф самостоятельной работы обеспечивает сложными и реальными задачами, мотивируя учащихся предоставлять соответствующие доказательства того, что они узнали.

Бриф самостоятельной работы должен иметь:

- профессиональный сценарий – это может быть простая ситуация или полный, подробный набор профессиональных требований, которые побуждают учащегося применять свое обучение через самостоятельную работу;
- четкие инструкции для учащихся о том, что они должны делать, обычно изложенные в серии задач;
- аудитория или цель, для которой предоставляются доказательства;
- объяснения того, каким образом задание относится к оценочному модулю.

*Буклет ресурсов для преподавателя* содержит примеры заданий для всех модулей данной квалификации.

## Формы доказательств

ВТЕС всегда допускали использование различных форм доказательств при условии, что они соответствуют типу цели обучения, которая оценивается. Для многих модулей необходима практическая демонстрация навыков, а для других учащиеся должны будут проводить свои собственные исследования и анализ. Модули предоставляют вам информацию о подходящих формах доказательств, которые позволяют учащимся применить ряд возможностей трудоустройства или передаваемых навыков. Центры могут по своему выбору использовать разные подходящие формы для доказательства. В целом учащиеся должны оцениваться с использованием различных форм доказательств.

Полные определения типов оценки знаний приведены в *Приложении 1: Глоссарий используемых терминов*. Некоторые из основных видов оценки:

- письменные отчеты;
- проекты;
- ограниченные по времени практические оценки с записями наблюдений и подтверждающими данными;
- записи исполнения;
- блокноты для набросков, рабочие журналы, журналы для размышления;
- презентации с опросом проверяющего.

Выбранные форма(ы) доказательств должны:

- позволять учащемуся предоставить все ответы, необходимые для цели(ей) обучения и связанных с ними критериев оценки;
- позволять учащемуся представить ответы, которые являются его собственной, независимой работой;
- позволить проверяющему самостоятельно переоценить учащегося для проверки решений проверяющего.

Например, когда вы используете ответы деятельности, вам нужно подумать о том, как подтверждающие ответы могут быть получены с помощью записей, фотографий или листов заданий.

Центры должны проявлять особую осторожность, чтобы учащиеся могли выполнять самостоятельную работу. Например, если учеников просят использовать реальные примеры, тогда лучшая практика будет заключаться в том, чтобы побудить их использовать свои собственные примеры или дать группе ряд примеров, которые можно использовать в различных комбинациях.

### **Работа с поздней сдачей самостоятельных работ**

Учащиеся должны своевременно выполнять указанные задания. Вы можете дать учащимся разрешение на продление срока, если на то есть законная причина, например, отсутствие из-за болезни во время выполнения самостоятельной работы. Тем не менее, любые причины более позднего завершения должны быть согласованы с ведущим внутренним верификатором. Чтобы оценка была справедливой, важно, чтобы все учащиеся оценивались одинаково. Не следует давать учащимся преимущества, предоставляя им несанкционированное дополнительное время или возможность узнать задания наперед от других учащихся. Если же вы и ведущий внутренний верификатор разрешаете учащимся завершить работу позже, то данная работа должна оцениваться в обычном порядке при ее подаче с использованием соответствующих критериев оценки.

### **Пересдача улучшенных доказательств**

Рабочая тетрадь для оценки предоставляет итоговую оценку знаний, соответствующих целям обучения. Обычно итоговая оценка является окончательной, за исключением случаев, когда лидер программы разрешает предоставить улучшенные результаты.

Ведущий внутренний верификатор несет ответственность за справедливую передачу. Это означает:

- предлагать повторную передачу только в тех случаях, когда существует реальная вероятность улучшения результатов, либо, например, когда учащийся не выполнил работу как ожидалось;
- необходимо убедиться в том, что возможность передачи не дает несправедливого преимущества перед другими учащимися; например, учащиеся при передаче не должны иметь возможности контактировать с другими учащимися;
- проверять решения экзаменатора о том, что учащийся сможет предоставить улучшенные результаты без дальнейших указаний, и решения о том, что исходные представленные результаты остаются в силе.

Передача возможна в течение 15 рабочих дней текущего года после того, как учащемуся сообщили решение об оценке.

Возможность передачи не должна предоставляться учащимся, у которых:

- не заполнена рабочая тетрадь для оценки к сроку без согласия ведущего внутреннего верификатора;
- предоставленная работа вызывает сомнения в ее подлинности.

### **Передача внутренней оценки**

Учащемуся, который не достиг уровня успеваемости, необходимого для достижения соответствующих целей обучения после повторной подачи задания, может быть предложена одна возможность повторного прохождения с использованием нового задания. Ведущий внутренний верификатор должен разрешить повторное выполнение задания только в исключительных случаях, когда он считает, что это необходимо, уместно и справедливо. Для получения дополнительной информации о предоставлении возможности передачи вы должны обратиться к *Руководству центра по внутренней оценке ВТЕС*.

## 7 Административные меры

### Введение

Данный раздел посвящен административным требованиям для предоставления ВТЕС квалификации.

### Регистрация и запись учащегося

После начала программы обучения вам необходимо убедиться, что учащиеся зарегистрированы для получения квалификации и предприняты соответствующие меры для внутренней оценки. Вам необходимо обратиться к *Международному информационному руководству* для получения информации о регистрации для квалификации.

Учащиеся могут официально оцениваться только по той квалификации, на которую они зарегистрированы. Если квалификация учащегося изменяется, например, если учащийся решит выбрать другую специализацию, то центр должен соответствующим образом перерегистрировать его.

### Доступ к оценке

Система оценивания должна гарантировать справедливое отношение ко всем учащимся, а также своевременную выдачу результатов и сертификатов, чтобы дать учащимся возможность реализовать свои планы после обучения.

Наша политика равенства требует обеспечить одинаковые возможности доступа к квалификациям и оценкам, и чтобы наши квалификации присуждались справедливо. Мы стремимся к тому, чтобы:

- учащиеся с особыми потребностями, нуждающиеся в защите, при получении нашей квалификации не были дискриминированы по сравнению с другими учащимися, не имеющими таких особых потребностей;
- все учащиеся получили заслуженные оценки при получении квалификации, и эти оценки были справедливыми для всех учащихся, которые получают эту квалификацию.

Дополнительную информацию о доступе можно найти в документе Объединенного совета по квалификациям (JCQ) *Условия доступа, рекомендации и особое рассмотрение для общих и профессиональных квалификаций*.

## Административные меры оценки

### Документация

Записи оценок каждого учащегося должны сохраняться. Они должны включать оценки, принятые решения и любые корректировки, а также апелляции. Дополнительную информацию можно найти в *Международном информационном руководстве*. Мы можем запросить ваши записи на проверку, поэтому они должны быть сохранены именно так, как указано в руководстве.

### Обоснованные корректировки оценки

Для обеспечения гарантированного доступа учащихся к своим оценкам необходима обоснованная корректировка, которая осуществляется до получения оценки. Для того, чтобы учесть потребности отдельных учащихся, вы можете вносить изменения во внутренние оценки. В большинстве случаев этот процесс достигается путем увеличения времени или путем корректировки формата контрольных работ. Мы можем проконсультировать вас на случай, если вы не уверены, является ли та или иная корректировка справедливой и обоснованной. Поэтому вы должны распределить время в случае необходимости внесения изменений.

Более подробная информация о том, как вносить коррективы в оценки учащихся с особыми потребностями и нуждающихся в защите, представлена на нашем веб-сайте в документе *Руководство по обоснованным корректировкам и особому рассмотрению в профессиональных модулях с внутренней оценкой*.

### Особое рассмотрение

Особое рассмотрение уделяется учащимся, которые не получили оценку в установленный срок, когда оценки уже выставлены всем остальным учащимся, по форс-мажорным обстоятельствам, например, в случае болезни. Вы должны действовать в соответствии с нашей инструкцией (которая изложена выше). Вы можете предоставить дополнительное время для выполнения работы или изменения в формате оценки, если это в равной степени обосновано. Вы не можете заменять требуемые формы предоставляемой работы или исключать какие-либо критерии оценки при оценивании работ. Pearson может принять специальные заявки на особое рассмотрение, если они соответствуют утвержденной политике.

## Апелляции оценки

В вашем центре должна быть предусмотрена политика рассмотрения апелляций учащихся. Такими апелляциями считаются запросы о неправильном выставлении оценки или ее несправедливости. Первым шагом в такой политике может быть рассмотрение результатов лидером программы или другим членом команды программы. План должен предусматривать время для возможной подачи апелляции после выставления оценок учащимся. Если учащийся подает апелляцию, ее следует оформить документально вместе с результатами. Учащиеся имеют право подать окончательную апелляцию в Pearson, но только в том случае, если не были соблюдены установленные вами процедуры. Более подробная информация приведена в документе *Запросы и апелляции о профессиональной квалификации Pearson и политика оценки конечной точки*.

## Работа с недобросовестной практикой при выставлении оценок

Недобросовестная практика подразумевает действия, которые ставят под сомнение честность и достоверность оценки, сертификации квалификаций и/или могут нанести ущерб авторитету лиц, ответственных за выставление оценки и сертификацию.

Pearson не терпит действий (или попыток совершения) злоупотребления доверием учащихся, сотрудников центра или центров, связанных с квалификацией Pearson. Pearson может наложить штрафы и/или санкции на учащихся, сотрудников центра или центры, где были доказаны инциденты (или попытки инцидентов) недобросовестной практики.

Недобросовестная практика может возникнуть или подозреваться в отношении любого модуля или типа оценки в рамках квалификации. Для дальнейших деталей относительно недобросовестной практики и рекомендации по ее предотвращению смотрите *Руководство центра по вопросам недобросовестной практики и плохого управления профессиональными квалификациями*, доступное на нашем веб-сайте.

Центры обязаны принимать меры для предотвращения недобросовестной практики и проводить расследования подозрительных случаев. Учащимся необходимо предоставить информацию, объясняющую сущность понятия недобросовестной практики для внутренней оценки и процедуры рассмотрения подобных подозрительных инцидентов. В документе *Руководство центра по вопросам недобросовестной практики и плохого управления профессиональными квалификациями* содержится подробная информация о действиях, которые мы ожидаем от вас в случае обнаружения признаков злоупотреблений.

Pearson может проводить расследования, если мы считаем, что центр не проводит внутреннюю оценку в соответствии с нашей политикой. Приведенный выше документ содержит дополнительную информацию и примеры, а также подробности о допустимых штрафах и санкциях. В интересах учащихся и сотрудников центры должны эффективно и открыто реагировать на все запросы, связанные с расследованием инцидента при подозрении на злоупотребление служебным положением.

## Недобросовестная практика среди учащихся

Недобросовестная практика среди учащихся относится к любому действию учащегося, которое ставит или может поставить под угрозу процесс оценки, заставляя сомневаться в честности квалификаций или достоверности оценок/сертификатов.

О недобросовестной практике среди учащихся в системе оценивания должно быть сообщено Pearson, используя Форму JCQ M1 (доступна по адресу: [www.jcq.org.uk/exams-office/malpractice](http://www.jcq.org.uk/exams-office/malpractice)). Форма **должна** быть отправлена на адрес электронной почты [learnnermalpractice@pearson.com](mailto:learnnermalpractice@pearson.com). Пожалуйста, предоставьте как можно больше информации и сопроводительной документации. Обратите внимание, что окончательное решение относительно соответствующих санкций остается за Pearson. Неспособность сообщить о недобросовестной практике учащихся представляет собой недобросовестную практику среди персонала и центра.

## Недобросовестная практика персонала/центра

Недобросовестная практика персонала и центра включает как умышленное злоупотребление служебным положением, так и неправильное управление нашей квалификацией. Как и в случае недобросовестной практики среди учащихся, недобросовестная практика персонала и центра – это любое действие, которое ставит под угрозу процесс оценивания или подвергает сомнению честность квалификаций или достоверность оценок/сертификатов.

О предполагаемых случаях недобросовестной практики и некачественного управления персоналом **необходимо немедленно сообщить** Pearson, прежде чем расследование будет проведено центром, по *Форме JCQ M2 (a)* (доступна по адресу: [www.jcq.org.uk/exams-office/malpractice](http://www.jcq.org.uk/exams-office/malpractice)).

Форма, совместно с сопроводительной документацией и информацией, должна быть направлена по электронной почте [rqsma1practice@pearson.com](mailto:rqsma1practice@pearson.com). Обратите внимание, что окончательное решение относительно соответствующих санкций остается за Pearson. Несвоевременное сообщение о недобросовестной практике само по себе является недобросовестной практикой. Более подробное руководство по данному вопросу можно найти в последней версии документа *JCQ Общая и профессиональная квалификация подозрения на недобросовестную практику на экзаменах и в выставлении оценок*, доступно по адресу: [www.jcq.org.uk/exams-office/malpractice](http://www.jcq.org.uk/exams-office/malpractice).

## Санкции и апелляции

В случае доказанности недобросовестной практики мы имеем право наложить санкции или штрафы. Если доказана недобросовестность учащегося, могут последовать следующие штрафы:

- дисквалификация по соответствующей квалификации;
- недоступность регистрации на квалификации Pearson в течение определенного периода времени.

Если выявлена некачественная работа и выполнение необходимых процедур центром, могут быть наложены следующие санкции:

- необходимость разработки плана действий по улучшению;
- требование от сотрудников прохождения дальнейшего обучения;
- временная блокировка ваших сертификатов;
- временная блокировка регистрации учащихся;
- отстранение сотрудников или центра от предоставления квалификации Pearson;
- приостановление или отзыв статуса центра.

Центр будет уведомлен о предпринятых по отношению к нему действиях.

Pearson установил процедуры для центров, которые рассматривают апелляции на штрафы и санкции, возникающие в результате недобросовестной практики. Апелляции против решения, принятого Pearson, обычно принимаются только от руководителей центров (от имени учащихся и/или сотрудников) и от отдельных членов (в отношении решения, принятого против них лично). Дальнейшую информацию об апелляциях можно найти в нашем документе *Запросы и апелляции о профессиональной квалификации Pearson и политике оценки конечной точки*, который находится на нашем веб-сайте. На начальном этапе любого аспекта недобросовестной практики, пожалуйста, уведомите группу по расследованию по адресу электронной почты [rqsma1practice@pearson.com](mailto:rqsma1practice@pearson.com), которая проинформирует вас о предпринимаемых мерах.

## **Сертификация и результаты**

После успешного выполнения всех необходимых для квалификации условий, центр может затребовать сертификацию для обучающегося при условии обеспечения качества. Для соответствующих процедур, пожалуйста, обратитесь к нашему *Международному информационному руководству*. Вы можете использовать информацию, представленную на оценку квалификации, для проверки общих квалификационных оценок.

## **Изменения в квалификационных запросах**

Если учащийся, получивший квалификацию, хочет пересдать модуль, чтобы повысить свой квалификационный уровень, вам, во-первых, необходимо отсрочить его общую квалификационную оценку. Вы можете отказаться от оценивания до выдачи сертификата. Если учащийся должен получить свои результаты в августе, вам следует перенести оценивание до конца сентября, если учащийся намерен пройти переоценку.

## Дополнительные документы для поддержки администрации центра

В качестве утвержденного центра вы должны обеспечить сотрудникам, предоставляющим, оценивающим и управляющим квалификациями, доступ к следующей документации.

Эти документы рассматриваются ежегодно и переиздаются, если требуется обновление.

- *Международное руководство по обеспечению качества Pearson:* Описывает способы обеспечения стандартами качества и сотрудничества с нами для достижения успешных результатов.
- *Международное информационное руководство:* в нем приведены процедуры регистрации обучающихся для получения квалификации, перерегистрации и получения сертификатов.
- регуляторные политики: наши регулируемые курсы являются неотъемлемой частью нашего подхода и объясняют, каким образом мы соблюдаем внутренние и нормативные требования.
  - корректировки для кандидатов с ограниченными возможностями и трудностями в обучении, механизмы доступа и разумные корректировки для обобщенных и профессиональных квалификаций;
  - дифференциацию учащихся по возрасту;
  - руководство центра по борьбе с недобросовестной практикой.

Этот список не является исчерпывающим. Полный лист наших регулируемых программ можно найти на нашем сайте.

## 8 Обеспечение качества

### Центр и утверждение квалификации

В рамках процесса утверждения прежде чем предлагать квалификацию ваш центр должен убедиться, что перечисленные требования к ресурсам выполнены.

- Центры должны иметь соответствующие материальные ресурсы (например, оборудование, информационные технологии, учебные материалы, учебные классы) для обеспечения процесса получения и оценки квалификации.
- Персонал, вовлеченный в процесс оценивания, должен иметь соответствующий опыт и/или профессиональный опыт.
- Наличие систем, обеспечивающих непрерывное профессиональное развитие персонала, предоставляющего квалификацию.
- В центре должен быть разработан свод правил по безопасности труда и здоровья, касающиеся использования учебного оборудования.
- Центры должны предоставлять квалификацию в соответствии с действующим законодательством и/или правилами о равенстве и многообразии.
- Центры должны обратиться к *Разделу Дополнительная информация для преподавателей и экзаменаторов* в отдельных модулях для проверки наличия конкретных необходимых ресурсов.

### Постоянное обеспечение качества и проверка стандартов

Ежегодно мы выпускаем *Международное руководство по обеспечению качества*.

Это руководство дает подробное описание процессов обеспечения качества, необходимых для обоснованной оценки и внутренней проверки.

Основными принципами обеспечения качества являются:

- Центр, осуществляющий программы ВТЕС, должен быть утвержденным центром и должен иметь разрешение на программы или группы программ, которые он осуществляет.
- Центр соглашается в рамках процедур утверждения соблюдать конкретные условия и положения относительно эффективной сдачи и обеспечения качества оценки; центр должен соблюдать эти условия в течение всего срока.
- Утвержденный центр должен следовать согласованным протоколам для стандартизации экзаменаторов и проверяющих, для планирования, мониторинга и регистрации процессов оценки, а также для работы с особыми обстоятельствами, апелляциями и недобросовестной практикой.

Подход к оцениванию с гарантированным качеством заключается в партнерстве между утвержденным центром и Pearson. Мы заботимся о том, чтобы каждый центр по возможности следовал разработанной практике и использовал соответствующие технологии для поддержки процессов обеспечения качества. Мы работаем для поддержки центров и стремимся к тому, чтобы наши процессы обеспечения качества не накладывали на центры чрезмерных бюрократических ограничений. Мы контролируем и поддерживаем центры в эффективной работе оценивания и обеспечения качества.

Методы, которые мы используем для ВТЕС, включают:

- заполнение соответствующих деклараций на момент утверждения;
- проведение ознакомительных визитов в центры;
- обеспечение присутствия в центрах эффективных групп экзаменаторов и проверяющих, которые обучены проводить оценку;
- оценочная выборка посредством запрошенных оценок выполненных работ учащимися и соответствующей документации;
- обзор и оценка стратегий центра по обеспечению качества его программ ВТЕС.

Центры, которые не в полной мере рассматривают и поддерживают строгие подходы к предоставлению обучения, оценке и обеспечению качества, не могут запрашивать сертификацию для отдельных программ или для всех программ ВТЕС. Утвержденный центр должен подавать заявки на сертификацию только в том случае, когда он следует строгим требованиям к отчетности. Центры, которые не соблюдают планов действий по исправлению положения, могут получить запрет на предоставление квалификаций.

## 9 Понимание уровня квалификации

Для получения квалификации, учащийся должен выполнить все задания и получить уровень Pass. Более подробная информация содержится в *Разделе 2 Структура*.

Учащийся, который не достигает требуемой минимальной оценки (Pass) в модулях, показанных в структуре, не присваивает квалификацию.

## 10 Ресурсы и поддержка

Наша цель – предоставить вам множество ресурсов и поддержку, чтобы вы могли с уверенностью изучать квалификацию ВТЕС.

### Поддержка в подготовке и преподавании вашего курса

#### Спецификация

Спецификация (для обучения с сентября 2019 года) содержит подробности администрирования квалификаций и информацию о модулях квалификаций.

#### Буклет ресурсов для преподавателя

Буклет ресурсов для преподавателя гарантирует полную готовность предоставления данной квалификации. Он включает в себя руководство по обучению, схемы работы и планы уроков. В буклете изложены идеи по преподаванию, обучению и практической деятельности, а также предложены способы привлечения работодателей к работе. В буклете предложены советы и идеи о планировании и проведении оценочных работ.

## Приложение 1: Глоссарий используемых терминов

Это краткое изложение ключевых терминов, используемых для определения требований в модулях.

Термин	Определение
Анализировать	Учащиеся представляют результаты подробного изучения, разбивая тему, заголовок или ситуацию, чтобы интерпретировать и изучать взаимосвязи между частями и / или использовать информацию или данные для интерпретации и изучения ключевых тенденций и взаимосвязей.
Применять	Учащийся использует технику (приём) или метод.
Оценивать	Учащиеся тщательно рассматривают различные факторы или события, которые относятся к конкретной ситуации, или выявляют те факторы, которые являются наиболее важными или актуальными, и приходят к выводу.
Создавать	Учащиеся опираются на различную информацию и используют навыки для проектирования / разработки / производства конкретной формы доказательств.
Разрабатывать	Учащиеся опираются на различную информацию и используют навыки для проектирования / разработки / производства конкретной формы доказательств.
Обсуждать	Учащиеся рассматривают различные аспекты темы, их взаимосвязь и степень их важности.

Термин	Определение
Оценивать	<p>Работа ученика основывается на различной информации, темах или концепциях для рассмотрения таких аспектов, как:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• сильные или слабые стороны</li> <li>• преимущества или недостатки</li> <li>• альтернативные действия</li> <li>• актуальность или значимость.</li> </ul> <p>Опрос учащегося должен привести к обоснованному суждению, показывающему связь с его контекстом. Это часто будет в заключение.</p>
Исследовать	Учащиеся выбирают и применяют знания в незнакомых условиях.
Объяснять	Учащиеся показывают четкие детали и приводят причины и / или доказательства в поддержку своего мнения, основания или аргумента. Учащийся может показать, что он понимает происхождение, функции и цели предмета и его пригодность для цели.
План	Учащиеся создают способ выполнения задачи или серии задач, для достижения конкретных требований или целей, показывая прогресс от начала до конца.
Обзор	Ученики делают официальную оценку по проделанной работе. Оценка позволяет учащемуся проанализировать существующую информацию или предыдущие события; и пересмотреть сведения.
Пояснение	Учащиеся демонстрируют знания, связанные с определенными ситуациями.

Это ключевой обзор типов доказательств, используемых в этой квалификации.

Типы доказательств	Определение и цель
Кейс-стади	Конкретный пример, к которому все учащиеся должны выбирать и применять знания. Используется для демонстрации приложения в реалистичном контексте, где непосредственный опыт не может быть получен.
Индивидуальный проект	Самостоятельная, крупномасштабная деятельность, требующая планирования, исследований, разведки, результатов и анализа. Используется для демонстрации самоуправления, управления проектами и / или глубокого обучения.
Презентация	Процесс представления тематической области аудитории с намеченной целью, например: сообщить или убедить.
Отчёт	Официальный документ, обобщающий выводы, рекомендации и решения следственного исследования.
Скриншот	Скриншот- (иногда называемый снимком экрана) – это изображение экрана / монитора компьютера, которое можно сохранить в виде графического файла.
Видео доказательство	Данные отображаются на экране телевизора или монитора, собранные с помощью камеры.

For information about Pearson Qualifications, including Pearson Edexcel, BTEC and LCCI qualifications visit [qualifications.pearson.com](http://qualifications.pearson.com)

Edexcel and BTEC are registered trademarks of Pearson Education Limited

Pearson Education Limited. Registered in England and Wales No. 872828  
Registered Office: 80 Strand, London WC2R 0RL.

VAT Reg No GB 278 537121



ISBN 978-1-4469-6491-0  
  
9 781446 964910 >