

**Негосударственное образовательное частное учреждение  
дополнительного профессионального образования  
«Центр Бизнес-Образования»**

УТВЕРЖДАЮ  
Управляющий НОЧУ ДПО  
«Центр Бизнес-Образования»



О.И.Жигальцова  
(инициалы, фамилия)

«10» августа 2020 г.

**ПРОГРАММА  
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«миниМВА – Повышение управленческих компетенций –  
Профессия РУКОВОДИТЕЛЬ 2025»**

Екатеринбург, 2020

## СОДЕРЖАНИЕ

Общая характеристика программы.....	3
Содержание программы:	
Учебный план.....	6
Дисциплинарное содержание программы:	
Дисциплина: Цели, смыслы, построение собственного будущего.....	7
Дисциплина: Эмоциональная компетентность лидера.....	8
Дисциплина: Построение собственного профессионального трека.....	10
Дисциплина: Цифровизация и количественные методы в работе руководителя.....	12
Дисциплина: DataDriven: принятие решений на основе данных.....	13
Дисциплина: Управление проектами и процессами.....	15
Дисциплина: Стратегическое управление компанией.....	19
Дисциплина: Управление персоналом.....	20
Дисциплина: Общий менеджмент. Профессиональные управленческие компетенции.....	21
Дисциплина: Маркетинг и продажи.....	26
Дисциплина: Финансовый менеджмент.....	28
Условия реализации программы.....	30
Оценка качества освоения программы.....	38
Составители программы.....	39

## 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

### 1.1. Цель реализации программы

Данная программа разработана с целью дать комплексную подготовку или переподготовку (повышение квалификации) слушателям, уже имеющим практический опыт управления, начинающим карьеру руководителя, входящим в кадровый резерв компаний.

Программа составлена с учетом практических запросов собственников и руководителей, тех сложностей, с которыми они сталкиваются в своей текущей управленческой деятельности. Она сочетает в себе классические и новые технологии управления процессами и людьми, а также включает в себя несколько новых управленческих компетенций, опережающих требования рынка, тем самым обеспечивая освоившим ее слушателям конкурентное преимущество.

Программа направлена на комплексное развитие у слушателей навыков и компетенций (Hard & Soft Skills), необходимых руководителю для эффективной управленческой деятельности, а именно:

- ✓ научить слушателей критическому отношению к информации, научить извлекать главное, а также сформировать образ будущего, который будет мотивировать к развитию и обучению;
- ✓ развить у слушателей навыки применения методов анализа и алгоритмов управления эмоциями, необходимых руководителю в ежедневной управленческой деятельности;
- ✓ развить у слушателей навыки по управлению своей карьерой, осознанное управление своим профессиональным развитием, построение карьерного плана;
- ✓ развить у слушателей знания и навыки в области применения в бизнесе цифровых подходов;
- ✓ сформировать навыки внедрения и использования систем поддержки принятия решений на основе всестороннего и глубокого анализа данных;
- ✓ дать слушателям знания и умения в области управления проектами о взаимодействии основных, вспомогательных и обеспечивающих процессов во времени и пространстве, о составе и возможностях рационального соединения в проектом процессе необходимых ресурсов и составляющих систему управления проектом элементов, необходимые менеджерам в практической деятельности для создания организаций, эксплуатации и их развития;
- ✓ развить у слушателей управленческие навыки и компетенции, необходимые руководителю для стратегического планирования собственной деятельности и функционирования предприятия;
- ✓ сформировать у слушателей комплексное видение своих управленческих навыков и компетенций, необходимых руководителю в ежедневном оперативном управлении;
- ✓ дать слушателям структурированные знания в области маркетинговой стратегии, а также об основных инструментах и эффективной связке маркетинга с продажами;
- ✓ сформировать у слушателей необходимые компетенции для адекватного финансового анализа с позиции руководителя и принятия верных стратегических решений.

## **1.2. Требования к результатам освоения программы**

Слушатель в результате освоения программы должен получить новые и развить существующие навыки управления собой, людьми, процессами и проектами.

Слушатель должен освоить ключевые инструменты для развития своего управленческого и лидерского потенциала.

В результате освоения программы и дальнейшего регулярного применения полученных знаний и навыков слушатель имеет возможность выйти на новую ступень управленческой эффективности, а именно:

- результативно управлять теми, кто сильнее в профессии, т.е.:

- находить истинных экспертов в маркетинге, продажах, финансах;
- ставить амбициозные, нетривиальные задачи;
- легко контролировать соответствие результата затраченным ресурсам.

- поднять личный КПД руководителя:

Основной КРІ руководителя — результат команды. В результате обучения слушатель сможет:

- избавиться от излишнего перфекционизма и прокрастинации;
- развить харизму, эмпатию, переговорные навыки, стратегическое и системное мышление.

- быть лучше рынка:

Кроме классических компетенций руководителя, программа предлагает освоить ряд навыков, опережающих время. Сейчас они позволят добиться результатов выше средних по рынку, а в будущем станут нормой профессии:

- диджитал-технологии в бизнесе: модели, прогнозы, биг дата, платформы;
- комплексное развитие интеллекта;
- биохакинг и управление жизненным тонусом;
- влияние лидера и личный бренд.

## **1.3. Требования к уровню подготовки поступающего на обучение, необходимому для освоения программы**

Лица, желающие освоить дополнительную профессиональную программу, должны иметь стаж работы (не менее 1 года) на должности руководителя организации, руководителя отдела, подразделения, проекта, либо входить в управленческий кадровый резерв предприятия, либо быть зарегистрированным в качестве индивидуального предпринимателя. Желательно иметь высшее профессиональное образование.

## **1.4. Трудоемкость обучения**

Нормативная трудоемкость обучения по данной программе – 446 учебных часов, включая все виды аудиторной и внеаудиторной (самостоятельной) учебной работы слушателя.

## **1.5. Форма обучения**

Форма обучения – очно-заочная, с использованием дистанционных технологий (при необходимости), с частичным отрывом от работы.

## **1.6. Режим занятий**

Учебная нагрузка устанавливается не более 54 часов в месяц, включая все виды аудиторной и внеаудиторной (самостоятельной) учебной работы слушателя.

Программа предполагает 21 день аудиторных занятий, что составляет 30 часов в месяц, 24 часа в месяц выделено на самостоятельную работу. Текущий и промежуточный контроль проводится в виде оценки решения слушателем кейсов в ходе занятий и подготовки им итогового проекта по каждой дисциплине.

Подготовка курсового проекта: 50 часов – самостоятельная работа по подготовке проекта и 10 консультационных часов.

Итоговая аттестация – 8 часов выделено на очную защиту курсового проекта.

## 2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

### 2.1. Учебный план

Наименование дисциплин	Общая трудоемкость, час	Всего, ауд. час	Аудиторные занятия. час		СРС, час	Текущий контроль (шт)			Промежуточная аттестация	Итоговая аттестация
			лекции	практ. занятия		РК, РГР, Реф.	КР	КП	Итоговый проект по дисциплине	Защита курсового проекта
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Цели, смыслы, построение собственного будущего	27	15	10	5	12		1		1	
Эмоциональная компетентность лидера	9	5	3	2	4		1		1	
Построение собственного профессионального трека	18	10	6	4	8		1		1	
Цифровизация и количественные методы в работе руководителя	22	10	4	6	12		1		1	
DataDriven: принятие решений на основе данных	32	20	8	12	12		1		1	
Управление проектами и процессами	54	30	16	14	24		1		1	
Стратегическое управление компанией	36	20	12	8	16		1		1	
Управление персоналом	18	10	5	5	8		1		1	
Общий менеджмент. Профессиональные управленческие компетенции	54	30	10	20	24		1		1	
Маркетинг и продажи	54	30	20	10	24		1		1	
Финансовый менеджмент	54	30	20	10	24		1		1	
Консультационные часы	10									
Самостоятельная работа слушателей по подготовке проекта	50				50					
Защита проекта	8									8
<b>ИТОГО</b>	<b>446</b>	<b>210</b>	<b>114</b>	<b>96</b>	<b>218</b>		<b>10</b>		<b>10</b>	<b>8</b>

## 2.2. Дисциплинарное содержание программы

### *Дисциплина «Цели, смыслы, построение собственного будущего»*

**Цель:** Повышение способности слушателей анализировать информацию и прогнозировать будущее в условиях высокой неопределенности за счет:

- Умения критические переосмысливать информацию
- Избегать ментальных ловушек
- Использовать проверенные источники информации
- Использования навыков сценарирования в рамках форсайт-сессий

**Результат освоения дисциплины:**

- Слушатель в результате освоения дисциплины должен развить навык критического мышления и избегания ментальных ловушек при принятии решения.
- Должен освоить технологию проведения форсайт-сессий.
- Слушатель должен по итогам освоения дисциплины сформировать образ будущего своей профессиональной деятельности.

#### *Вопросы программы Содержание вопросов*

#### **1. Критическое мышление и работа с информацией**

- Ментальные ловушки и критическое мышление
- Источники и методы поиска информации
- Умение учиться: как быстро систематизировать информацию
- Практика

#### *Мини-лекция . Практикум*

#### **2. Форсайт-сессия**

- Выявление ключевых трендов
- Построение карты будущего
- Формирование четкого видения будущего и дорожной карты

#### *Практикум*

**Оценка качества освоения дисциплины:** проводится преподавателем по результату работы в рамках форсайт-сессии и формулирования выводов для себя лично, как формулирования видения своей карьерной цели и необходимых профессиональных навыков.

## **Дисциплина «Эмоциональная компетентность лидера»**

**Цель** - повышение управленческой компетенции (знания + умения) руководителей за счет:

- Расширения знаний об эмоциональной компетентности и возможностях ее развития.
- Формирования представления о структуре эмоционального интеллекта.
- Установления взаимосвязей между эмоциональной компетентностью и деловой эффективностью.
- Знакомства с методами диагностики уровня эмоциональной компетентности.
- Диагностики своего уровня эмоциональной компетентности.
- Знакомства с приемами развития способности к самосознанию и самоконтролю.
- Формирования представления о методах управления эмоциями.

### **Результат освоения дисциплины:**

В результате освоения дисциплины слушатели должны получить необходимые знания и навыки, чтобы:

- Осознать значимость эмоций и их влияния на процесс и результат рабочей деятельности.
- Понять составляющие эмоционального интеллекта.
- Получить навыки распознавания собственных эмоций и причин их возникновения.
- Совершенствовать навыки управления собственными эмоциями.
- Оценить собственный уровень эмоциональной компетентности, получить персональные рекомендации по дальнейшему совершенствованию.

### **Вопросы программы Содержание вопросов**

#### **1. Диагностика**

- Сбор целей и ожиданий участников
- Согласование задач программы

#### **2. «Лидер и эмоции»**

- Важность эмоционального интеллекта, как составляющей в успешности руководителя.
- Две системы дифференцирования по М. Боуэну.

#### **Самодиагностика.**

#### **Практикум.**

- Что такое эмоции:
  - ✓ 3 компонента, характеризующие эмоции по К.Изарду.
  - ✓ Эффективное управление эмоциями, как ключевой лидерский навык
- Знакомство с понятиями «базовые эмоции» и «вторичные эмоции»
- Знакомство с понятием «интенсивность эмоций»
- Алгоритм работы с эмоцией

#### **Самодиагностика.**

#### **Практикум**

#### **3. «Эмоциональный интеллект»**

- Концепция эмоционального интеллекта.
- Структура эмоционального интеллекта.
- Ключевые драйверы эмоционального интеллекта:
  - ✓ - ключевой драйвер «осознанность»
  - ✓ - ключевой драйвер «самооценка»



- ✓ - ключевой драйвер «мотивация»
- ✓ - ключевой драйвер «адаптивность»
- Развитие ключевых драйверов эмоционального интеллекта.

#### *Практикум*

#### **4. «Ресурсная сила эмоций»**

- Процесс управления эмоцией. Алгоритм
- Типы мотивации и управление эмоциями
- Эмоции, как важная информация для принятия решений

#### *Практикум*

#### **5. Завершение тренинга.**

«Домашнее задание» и подведение итогов.

**Оценка качества освоения дисциплины** проводится преподавателем по результату выполнения слушателем домашнего задания по итогам изучения дисциплины.

## ***Дисциплина «Построение собственного профессионального трека»***

**Цель** - комплексное развитие у слушателей навыков по управлению своей карьерой, осознанное управление своим профессиональным развитием, построение карьерного плана за счет:

- Лучшего понимания что такое карьера, какие виды карьер бывают, что такое карьерные стратегии, стекхолдеры карьеры
- Анализа своей карьеры, выявления своих личных ресурсов, карьерных стратегий и своих ограничений
- Разбора своих карьерных стопперов
- Составления персонального карьерного плана (профессионального трека)

### **Результат освоения дисциплины:**

- Слушатель должен знать механизмы развития и управления карьерой, выявить свои ресурсы и ценности, знать как их использовать как в корпоративной карьере, так и при выстраивании работы собственной компании.
- Понимать свои внутренние ограничения и стопперы и знать как нивелировать их.
- Знать механизм работы со стейкхолдерами.
- Определить свою карьерную стратегию и уметь встраивать персональный карьерный трек
- В результате освоения дисциплины и дальнейшего регулярного применения полученных знаний и навыков слушатель имеет возможность выйти на новую карьерную ступень, более осознанно управлять своей карьерой.

### ***Вопросы программы Содержание вопросов***

#### **1. Диагностика**

- Сбор целей и ожиданий участников
- Согласование задач программы

#### **2. Почему важна тема управления своей карьерой?**

- Как меняется общество
- Четвертая промышленная революция
- Как меняется наш мир – переход от SPOD мира к VUCA
- Новая парадигма управления карьерой
- Как меняется рынок труда
- Как тренды меняют рынок труда
- Особенности карьеры в разное время – прошлое, настоящее и будущее
- Компетенции будущего

(лекционный материал)

#### **3. Что такое карьера?**

- Что такое карьера и кто такой карьерист
- Проактивное и реактивное управление собственной карьерой

- Какие бывают карьерные мифы
- Виды карьер – вертикальная , горизонтальная (экспертная), карьера интересов и их особенности и проблемы
- Скорость развития карьеры
- Карьерные стратегии
- Мотивы в выборе карьеры по Мак-Клеланду
- Пять правил дизайна карьеры от Ямамото

**Практикум** – обсуждение кто такой карьерист (негативный и позитивный сценарий) и карьерных мифов, которые мешают строить карьеру

#### **4. Что влияет на карьеру и чем управляет карьерист?**

- Четыре шага в управлении своей карьерой. Чем управляет карьерист ?
- Факторы развития карьеры
- Агенты влияния на карьеру. Методы работы со стейкхолдерами
- Методы определения ресурсов и как это может помочь карьеристу
- Ценности – механизм формирования, как диагностировать. Умение работать с ценностями и (в найме и как предприниматель) как фактор развития

**Практическая работа** – определение стейкхолдеров развития карьеры и план работы со стейкхолдерами.

**Практическая работа** – методы выявления ценностей и ресурсов студентов.

#### **5. Карьерные стопперы**

- самодиагностика стопперов (маркеры в карьере)

- 6 уровней карьерных стопперов

**Практикум** – персональный swot анализ.

**Практикум** – чек лист «ваши навыки не устарели»?

#### **6. Пошаговый алгоритм составления карьерного плана (профессионального трека)**

- Что такое карьерный план и зачем он нужен?
- Стратегии движения к цели
- 5 шагов в создании карьерного плана и 2 шага для достижения плана
- Риски на пути к достижению цели

**Практикум** – создание личного профессионального трека (карьерного плана)

#### **6. Завершение тренинга.**

Подведение итогов.

Ответы на вопросы по теме занятия и на личные карьерные вопросы слушателей.

**Оценка качества освоения дисциплины:** текущий контроль проводится преподавателем по результату выполнения слушателем промежуточных заданий по каждому блоку обучения, промежуточная аттестация проводится в форме составленного персонального карьерного плана.

## ***Дисциплина «Цифровизация и количественные методы в работе руководителя»***

**Цель** - комплексное развитие у слушателей знаний и навыков в области применения в бизнесе цифровых подходов и повышение управленческой компетенции (знания + умения) руководителей за счет:

- понимание принципов цифровой трансформации отрасли и новых бизнес-моделей;
- освоения понятийного аппарата цифровых инноваций;
- освоения среды и языка анализа данных;
- освоения основных способов визуализации данных;
- освоения инструментов извлечения знаний из массивов информации и машинного обучения.

**Результат освоения дисциплины:**

- Слушатель по итогам освоения дисциплины должен уверенно владеть понятийным аппаратом в области применения цифровых технологий в бизнесе.
- Ориентироваться и уметь применять новые бизнес-модели, которые возникают в результате цифровой трансформации отрасли.

### ***Вопросы программы Содержание вопросов***

#### **1. Бизнес в эпоху цифровой трансформации**

- Три ключевых изменения в бизнесе
- Четыре перспективных бизнес модели
- Основные понятия, термины и сущности цифрового мира

#### ***Практикум***

**Оценка качества освоения дисциплины:** проводится преподавателем по результату выполнения практического индивидуального задания.

## ***Дисциплина «DataDriven: принятие решений на основе данных»***

### **Цель -**

- Сформировать навыки внедрения и использования систем поддержки принятия решений на основе всестороннего и глубокого анализа данных.
- Сформировать понимание какие методы сбора и анализа данных необходимы для повышения эффективности различных направлений бизнеса.
- Сформировать понимание как оценивать влияние факторов на ключевые бизнес-процессы и использовать методы предиктивной аналитики для эффективного управления компанией или подразделением.

### **Задачи:**

- Сформировать представление об аналитической стратегии компании;
- Сформировать понимание какие методы анализа данных необходимы для повышения эффективности различных направлений бизнеса;
- Сформировать навыки использования современных методов анализа данных в управлении компанией/подразделением.

### **Результат освоения дисциплины:** После успешного прохождения курса слушатели должны знать:

- кейсы внедрения анализа больших данных для решения бизнес-задач;
- какие бизнес-задачи компании/подразделения можно решать на основе анализа данных;
- роль основанных на данных предиктивной аналитики и персонализированного маркетинга в управлении компанией.

### должны уметь:

- управлять аналитическим профилем компании;
- конвертировать данные в ценность;
- внедрять основанные на анализе данных инновационные подходы к управлению персоналом, клиентами, процессами (big data analysis; data-driven; data mining и др);
- оценивать влияние факторов на ключевые бизнес-процессы;
- использовать методы предиктивной аналитики (predictive analytics);
- оценивать тенденции и делать прогнозы развития рынка/отрасли на основе анализа данных.

### ***Вопросы программы Содержание вопросов***

#### **1. Диагностика**

- Сбор целей и ожиданий участников
- Согласование задач программы

#### **2. Язык Python и его возможности**

- Основные преимущества языка Python
- Введение в синтаксис языка Python
- Основы работы с Git

#### ***Мини-лекция***

### **3. Среда Jupyter и ключевые библиотеки**

- Основы работы в **Jupyter notebook**.
- Библиотеки языка **Python** для анализа данных.
- Оптимальный формат данных для анализа.

*Мини-лекция, практикум*

### **4. Количественные методы в работе руководителя**

- Анализ качества данных
- Базовый статистический анализ и проверка гипотез
- Планирование и прогнозирование продаж
- Моделирование процессов

*Мини-лекция, практикум*

### **6. Завершение тренинга.**

«Домашнее задание» и подведение итогов.

**Оценка качества освоения дисциплины** проводится преподавателем по результату тестирования и выполнения индивидуальной аналитической работы.

## **Дисциплина «Управление проектами и процессами»**

**Цель:** Выработка у слушателей базовых знаний в области управления проектами, а также навыков коллективной (командной) и индивидуальной разработки проектов на базе изучения слушателями основных положений теории и результатов передовой практики управления проектами. Знания и умения в области управления проектами о взаимодействии основных, вспомогательных и обеспечивающих процессов во времени и пространстве, о составе и возможностях рационального соединения в проектном процессе необходимых ресурсов и составляющих систему управления проектом элементов необходимы менеджерам в практической деятельности для создания организаций, эксплуатации и их развития

**Результат освоения дисциплины** позволит слушателям самостоятельно:

- определять потребности инновационного предприятия в организации на основе проектного управления с целью реализации наиболее эффективных инвестиционных проектов и оптимизации доходов фирмы;
- анализировать реальное состояние проектов в отдельных службах и сформировать рациональную структуру управления для своевременного и качественного исполнения проектов;
- управлять реинжинирингом текущих операционных процессов на предприятии с целью эффективного развития и стабильной конкурентоспособности предприятия.

По окончании освоения дисциплины слушатели должны знать современные формы и особенности проектного менеджмента, в том числе:

- современную методологию управления проектом;
- определения и понятия проектов, программ и их контекста, как объектов управления
- определения и понятия о субъектах управления и используемого ими инструментария
- процессы и инструменты управления различными функциональными областями проекта.

Слушатели должны уметь принимать рациональные решения и эффективно координировать их в процессе управления проектом, в том числе:

- определять цели, предметную область и структуры проекта;
- составлять организационно-технологическую модель проекта;
- рассчитывать календарный план осуществления проекта;
- формировать основные разделы сводного плана проекта;
- осуществлять контроль и регулирование хода выполнения проекта по его основным параметрам

В процессе изучения дисциплины слушатели приобретают необходимые компетенции, а именно:

- понимание характера управления проектами,
- взаимосвязи управленческих решений с экономическими, финансовыми, производственными и иными сферами и видами деятельности;
- умения и навыки разработки и корректировки проектов.

В итоге слушатели должны приобрести навыки работы с современными методами разработки и исполнения проектов.

## ***Вопросы программы Содержание вопросов***

### **1. ВВЕДЕНИЕ В ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

- Операционная и проектная деятельность
- Проектная деятельность и стратегия предприятия
- Выгоды проектного управления
- Ключевая роль проектного офиса
- Что такое проект
- Проект, программа, портфель проектов
- Классификация и жизненный цикл проектов, основные этапы
- Виды проектов
- Основные процессы управления проектом
- 10 основных причин провала проектов
- Две проектных методологии - Водопад и Agile

### **2. ВОДОПАД - ИНИЦИАЦИЯ НОВОГО ПРОЕКТА**

- Устав проекта
- Цели и задачи, критерии успешности
- Контрольные точки (вехи)
- Границы проекта
- Первые шаги проекта
- Создаем единое информационное пространство
- Оптимизируем отчетность
- Организуем первое собрание с командой проекта

### **3. ВОДОПАД - КОМАНДА ПРОЕКТА**

- Формирование команды проекта и первоначальная оценка ресурсов
- Проектные роли. Функции, полномочия, ответственность, компетенции.
- Заказчик проекта. Роль и основные функции.
- Роль руководителя проекта. Ответственность, полномочия и функции.
- Стейкхолдеры (заинтересованные лица)
- Назначение сотрудников в проект. Матрица ответственности.
- Заинтересованные лица проекта

### **4. ВОДОПАД – ПЛАНИРОВАНИЕ**

- Планирование продукта - сбор требований
- Планирование расписания
- Иерархическая структура работ проекта
- Иерархическая структура работ проекта
- Последовательность выполнения работ. Сетевая диаграмма проекта.
- Оценка длительности работ в проекте.
- Календарный план проекта. Метод критического пути.

### **5. ВОДОПАД - ПЛАНИРОВАНИЕ**

- Планирование ресурсов
- Планирование коммуникаций
- Планирование рисков

### **6. ВОДОПАД - РЕАЛИЗАЦИЯ**



- Реализация, тестирование и операционный запуск
- Управление реализацией проекта:
  - ✓ Распределение объемов работ
  - ✓ Приемка результатов
  - ✓ Предоставление отчетности
  - ✓ Управление изменениями
  - ✓ Причины появления изменений в проекте
  - ✓ Запрос на изменение
  - ✓ Управление рисками проекта
  - ✓ Идентификация рисков
  - ✓ Анализ рисков
  - ✓ План реагирования на риски
  - ✓ Управление командой проекта
  - ✓ Правила взаимодействия
  - ✓ Делегирование полномочий
  - ✓ Лидерство

## **7. ВОДОПАД - ЗАВЕРШЕНИЕ**

- Организация «пост эксплуатации»
- Закрытие проекта:
  - ✓ Сдача результатов проекта
  - ✓ Роспуск команды проекта
  - ✓ Оценка успешности проекта

## **8. Введение в Agile**

- Водопадные и Гибкие бизнес проекты
- Введение в Agile.
- Разработка Новых Продуктов:
  - ✓ Итеративно-инкрементальный подход.
  - ✓ Минимальный Продукт.
  - ✓ Вывод на рынок и постоянное улучшение.
- Краткий обзор Agile. История, 4 ценности и 12 принципов Agile
- Выгоды гибкого управления проектами и частых поставок

## **9. Agile-команда**

- Agile команда, роли в команде
- Мотивация гибкой команды. Мотивация 3.0. Самоответственность. Создание организации и продуктов, которые мотивируют людей.
- Кросс-функциональность - Т-компетенции

## **10. Scrum - самая популярная методика**

- Общий принцип реализации проекта по Scrum - роли, процессы, инструменты
- Планирование проекта
- Бэклог проекта и пользовательские истории
- Долгосрочное и краткосрочное планирование в Scrum
- Impact Mapping, User Story Mapping

## **11. Обзор инструментов Agile, Scrum, Kanban**

- Приоритеты задач в бэклоге
- Оценка сроков задач
- Планирование итерации, Бэклог итерации

- Канбан доска.

## 12. Инструменты коммуникаций Agile

- Ежедневный скрам
- Ревью итерации (демо)
- Ретроспектива

## 13. Инструменты руководителя проекта

- Программное обеспечение
- Курсы
- Книги

## 14. Введение в управление процессами

- Функциональный и процессный (целевой) подходы в системе управления компанией
- Современное применение описания бизнес-процессов
- Возможности эффективного использования описания бизнес-процессов в бизнесе: стратегические возможности, оперативные результаты «здесь и сейчас» для Компании.
- Основные понятия и методология описания бизнес-процессов:
  - ✓ Что такое бизнес процесс?
  - ✓ Иерархия и классификация процессов.
  - ✓ Цель процесса.
- Критерии оценки эффективности процесса. KPI процесса.
- Общие требования к процессам предприятия: стандарты, ресурсы, участники, входы и выходы.
- Самые «удобные» методы описания бизнес-процесса
- Матрица ответственности. Границы и кросс функциональные процессы (междепартаментные, межгрупповые и т. п.)
- Технология изменения и корректировка «межфункционального» процесса — процедур

## 15. Аудит и улучшения бизнес-процессов

- Цикл Деминга. Японский феномен.
- Цели и задачи аудита процессов.
- Роль мотивации в улучшении процессов.
- Создание системы «раннего предупреждения» и исправления проблем в бизнес-процессах.
- Методики анализа проблем в бизнес-процессах.

## 16. Организация и командная работа в описании и оптимизации бизнес-процессов

- Как организовать работу команды в описании бизнес-процессов?
- Все ли процессы нужно описывать?
- Что дает Компании просто описание процессов?
- Команда в описании бизнес-процессов. Роль и действия руководителей для организации эффективного внедрения.
- Внутренняя Команда. Создание и развитие.
- Рассмотрение на практике 8 способов оптимизации процессов.

**Оценка качества освоения дисциплины:** проводится преподавателем по результату выполнения слушателем заданий по каждому блоку обучения, аттестация проводится в форме подготовленного проекта.

## **Дисциплина «Стратегическое управление компанией»**

**Цель** - повышение управленческой компетенции (знания + умения) руководителей за счет:

- овладения методическим аппаратом стратегического анализа и планирования;
- понимания современных бизнес-моделей и источников конкурентного преимущества;
- овладения подходами и методами по декомпозиции стратегического плана и его реализации.

### **Результат освоения дисциплины:**

Слушатель в результате освоения дисциплины должен получить новые и развить существующие навыки стратегического планирования и управления.

Слушатель должен освоить ключевые инструменты стратегического анализа и планирования.

В результате освоения дисциплины и дальнейшего регулярного применения полученных знаний и навыков слушатель имеет возможность вывести свою компанию на новый уровень конкурентоспособности на рынке.

### ***Вопросы программы Содержание вопросов***

#### **1. Анализ положения компании и ее ресурсов**

- Понятие стратегии и конкурентного преимущества
- Выбор оптимального типа стратегии в осях предсказуемость и пластичность
- Проведение анализа внешней среды: STEEP, 5 сил Портера
- Проведение оценки внутренних ресурсов и конкурентных преимуществ

#### ***Практикум***

#### **2. Разработка стратегии компании и ее обоснование**

- SWOT анализ
- Выбор оптимальной стратегии с использованием матрицы McKinsey
- Финансовое обоснование стратегии

#### ***Практикум***

#### **3. Детализация и реализация стратегии компании**

- Модель 7S
- Управление изменениями при реализации стратегии
- Декомпозиция стратегии с использованием модели BSC

#### ***Практикум***

**Оценка качества освоения дисциплины** проводится преподавателем по результату выполнения слушателем домашнего задания по итогам изучения каждой темы.

Промежуточная аттестация проводится в форме решения практической ситуации в малой группе.

## **Дисциплина «Управление персоналом»**

**Цель** - повышение управленческой компетенции (знания + умения) руководителей за счет:

- лучшего понимания сути управления персоналом, его инструментов, влияния на эффективность деятельности компании;
- четкого понимания роли и принципов функционирования HR-службы, что позволит улучшить работу/построить эффективную HR-службу в компании;
- понимания важности и освоения таких HR-процессов, как: подбор и адаптация персонала, управление вовлеченностью и мотивация персонала, которые обеспечивают приток и удержание в компании качественного персонала.

### **Результат освоения дисциплины:**

Слушатель в результате освоения дисциплины должен получить новые и развить существующие навыки управления персоналом.

В результате освоения дисциплины и дальнейшего регулярного применения полученных знаний и навыков слушатель имеет возможность выйти на новую ступень управленческой эффективности.

### **Вопросы программы Содержание вопросов**

#### **1. Что такое «управление персоналом» в современном мире и HR-служба в современной компании?**

- Понятие «Управление персоналом»
- Зоны ответственности HR-службы и непосредственного руководителя
- Проблемы HR-службы: как их проанализировать и минимизировать
- Актуальные тренды в HR

#### **Практикум**

#### **2. Этапы построения HR-системы**

- Аудит:
  - ✓ Запрос заказчика
  - ✓ Стратегия/Миссия/Ценности компании
  - ✓ Опрос руководителей
  - ✓ Анкетирование сотрудников
  - ✓ Что есть сейчас (чек-лист)
  - ✓ HR-показатели
  - ✓ SWOT-анализ
- Стратегия:
  - ✓ Факторы, влияющие на разработку стратегии и на выбор кадровой политики
  - ✓ Стратегии и технологии управления персоналом
  - ✓ KPI для HR-службы

#### **Практикум**

- Процессы
- Структура, наиболее подходящая для каждого типа бизнеса, и ее особенности:
  - ✓ HR-служба малого бизнеса
  - ✓ HR-служба среднего бизнеса
  - ✓ HR-служба крупного бизнеса
  - ✓ Матричная структура подчинения

- Персонал:
  - ✓ Что такое HR-подразделение?
  - ✓ Колесо компетенций HR
  - ✓ Новые роли HR
- Автоматизация
- План действий

### **3. HR-процессы: подбор и адаптация персонала, управление вовлеченностью и мотивация персонала**

#### **3.1. Подбор персонала**

- Методы подбора, их специфика и эффективность:
  - ✓ Скрининг
  - ✓ Рекрутинг
  - ✓ Подбор руководителя высшего звена
  - ✓ Executive search
  - ✓ Headhunting
- Портрет идеального кандидата
- Источники набора и кто будет проводить набор: достоинства и недостатки для принятия решения
- Оценка кандидата:
  - ✓ Инструменты оценки
  - ✓ Тесты для оценки ТОПов
- Как «продать компанию» кандидату?
- Особенности поиска ТОП-менеджеров в кризис
- Подбор персонала через социальные сети
- Воронка подбора
- Компетенции рекрутера
- Порядок проведения подбора
- Карта должности:
  - ✓ Профиль должности
  - ✓ Должностные обязанности
  - ✓ План адаптации
  - ✓ Заявка на подбор

#### **Практикум**

- Сбор рекомендаций
- Job offer

#### **3.2. Адаптация персонала**

- Принципы адаптации
- Ключевые составляющие системы адаптации:
  - ✓ Программа адаптации: знакомство с компанией, обучение бизнес-процессам, обучение продукту
  - ✓ Система наставничества
  - ✓ HR-сопровождение
  - ✓ Система обратной связи
  - ✓ Прописанная система ответственности за адаптацию нового сотрудника

#### **3.3. Управление вовлеченностью персонала**

- Понятие вовлеченности персонала и ее значение в работе компании

- Признаки вовлеченности
- Составляющие вовлеченности
- Индикаторы вовлеченности
- Методы исследования вовлеченности:
  - ✓ Анкетирование персонала
  - ✓ Фокус-группы в коллективах
  - ✓ Работа с обратной связью: анализ обращений, жалоб, предложений
- Этапы вовлеченности

### **3.4. Мотивация персонала**

- Понятие и виды мотивации персонала, ее значение в работе компании
- Матрешка Total Rewards

### ***Итоговый практикум***

**Оценка качества освоения дисциплины:** текущий контроль проводится преподавателем по результату выполнения слушателем промежуточных заданий по каждому блоку обучения, промежуточная аттестация проводится в форме составленного плана развития HR-системы своей компании.

## **Дисциплина «Общий менеджмент. Профессиональные управленческие компетенции»**

**Цель** - повышение управленческой компетенции (знания + умения) руководителей за счет:

- лучшего понимания целей, ценностей и задач руководителя;
- систематизации имеющихся знаний, представлений и опыта в вопросах управления;
- получения новых знаний и умений и инструментов, позволяющих повысить эффективность управления при снижении/оптимизации собственных затрат.

### **Результат освоения дисциплины:**

Слушатель в результате освоения дисциплины должен получить новые и развить существующие навыки оперативного управления.

В результате освоения дисциплины и дальнейшего регулярного применения полученных знаний и навыков слушатель имеет возможность выйти на новую ступень управленческой эффективности.

### **Вопросы программы Содержание вопросов**

#### **1. Введение**

- Сбор целей и ожиданий участников
- Согласование задач программы
- Вызовы современности для руководителя

#### **2. «Золотой стандарт эффективного руководителя»**

- Составляющие профессиональной успешности руководителя.
- **Управленческая проба**, выявляющая наработанные эффективные навыки и ограничения в управленческой деятельности.
- Определение индивидуальной управленческой модели, исследование стиля управления, ролей.
- Влияние индивидуальной модели на результаты работы сотрудников; «Решетка менеджмента».
- Эффективное сочетание партнерства, лидерства и поддерживающего поведения руководителя

#### **Практикум**

#### **3. Требования к руководителю. Эффективная модель управления. Процесс управления**

- Лидерская и управленческая компетенция руководителя и ее взаимосвязь с целями и задачами Предприятия как системы.
- Эффективная модель управления.
- Основы оперативного и стратегического менеджмента.
- Функции управления /планирование, организация, мотивация, координация, контроль/ в оперативной деятельности руководителя.
- Принятие решений – основная функция руководителя. Проактивность установок

#### **Мини-лекция. Практикум**

#### 4. Делегирование полномочий и постановка задач

- **Делегирование полномочий** - показатель высокого уровня управленческой деятельности.
- Тренировка умения не думать за сотрудника - ставить цели, а не задачи.
- Основные правила делегирования. Определение зоны полномочия сотрудника. Опасности: самоделегирования, переделегирования, обратного делегирования.
- **Распорядительная деятельность** (постановка задач подчиненным). Ответственность руководителя. Согласование задач.
- Принципы и методики контроля при распорядительной деятельности и делегировании. Позитивная и негативная обратная связь.
- Делегирование полномочий – развитие профессиональных компетенций подчиненных и их высокого уровня ответственности.

#### *Видео-тренинг. Практикум*

#### 5. Мотивационный менеджмент самый психологический инструмент управления

- Как активизировать сотрудника: стимулирование, мотивация, манипуляция.
- «Внутренний клиент». Психологические основания мотивации сотрудников.
- Комплексная система мотивации: материальное и нематериальное стимулирование и другие составляющие мотивации сотрудников.
- Проблемы мотивации сотрудников с учетом ограничений полномочий руководителя. Роль нематериальных стимулов.
- 10 критериев мотивирующей организации труда.
- Мотивационные типы сотрудников. Соответствие мотивационных типов и форм стимулирования.
- Риски демотивации сотрудников в поведении руководителя.
- Как снизить факторы демотивации в своем подразделении.
- Как руководителю себя мотивировать, на то, чтобы мотивировать других.
- Создание мотивационного профиля коллектива на примере группы участников.

#### *Практикум*

#### 6. Эмоционально компетентное поведение

- Определение уверенного поведения
- Характеристики уверенного, неуверенного и агрессивного поведения
- Характерные причины неуверенного поведения
- Стрессоустойчивость. Шкала Д.Бернса
- Виды иррациональных суждений

#### *Практикум*

#### 7. Управление конфликтом

- Основные понятия
- Общая стратегия поведения в конфликтах
- Необходимые условия для успешного разрешения конфликтов
- Формы завершения конфликтов
- Алгоритм разрешения конфликта
- Индивидуальные стили поведения в конфликтах
- Целесообразность разных тактик поведения

#### *Видео-тренинг. Практикум*



## **8. Деловые коммуникации: технологии. Управление результатом**

- Определение переговоров
- Тактики для деловых коммуникаций
- Результативное проведение рабочих встреч, оперативных совещаний:
  - ✓ Целесообразность (когда необходимы совещания)
  - ✓ Организация совещания
  - ✓ Проведение совещания
  - ✓ Управление регламентом совещания
  - ✓ Как закончить совещание
  - ✓ Вопросы к руководителю
  - ✓ Пример плана совещания
  - ✓ К анализу эффективности совещаний

### ***Практикум***

## **9. Завершение тренинга.**

«Домашнее задание» и подведение итогов

Создание персонального плана действий, поддерживающего будущее развитие руководителя и эффективность развития его подразделения: мои персональные задачи для повышения эффективности с учетом полученных знаний и рекомендаций. (Методика Вудкока М., Фрэнсиса Д.)

Письменная и устная обратная связь участников о результатах и полезности тренинга.

**Оценка качества освоения дисциплины** проводится преподавателем по результату выполнения слушателем задания по итогам изучения каждой темы.

Промежуточная аттестация проводится в форме деловой игры.

## ***Дисциплина «Маркетинг и продажи»***

**Цель** - повышение управленческой компетенции (знания + умения) руководителей за счет:

- лучшего понимания сути маркетинга, его инструментов, влияния маркетинга на продажи;
- систематизации имеющихся знаний, представлений и опыта в вопросах маркетинга и продаж;
- получения новых знаний и умений и инструментов, позволяющих повысить эффективность маркетинга и продаж в компании;
- понимания алгоритма разработки маркетинговой стратегии в условиях современной изменяющейся реальности.

### **Результат освоения дисциплины:**

Слушатель в результате освоения дисциплины должен получить новые и развить существующие навыки в области маркетинга и продаж.

Слушатель должен освоить ключевые инструменты для развития маркетинга в своей текущей или будущей компании.

В результате освоения дисциплины и дальнейшего регулярного применения полученных знаний и навыков слушатель имеет возможность выйти на новую ступень управленческой эффективности.

### ***Вопросы программы Содержание вопросов***

#### **1. Где мы сейчас? – Стратегический и маркетинговый анализ**

- Маркетинговый аудит и SWOT-анализ:
  - ✓ 3 ключевых элемента анализа
  - ✓ PESTEL-анализ
  - ✓ SWOT-анализ
  - ✓ Диагностика
- Анализ групп, сегментов и эффективности:
  - ✓ Задачи анализа
  - ✓ ABC XYZ анализ
- Анализ конкурентов:
  - ✓ Цели анализа конкурентов
  - ✓ 5 сил Портера
  - ✓ Виды конкурентных ситуаций на рынке
  - ✓ Подход к анализу конкурентов
- Анализ покупателей:
  - ✓ Отличие B2B и B2C клиентов
  - ✓ Потребности B2B и B2C клиентов
  - ✓ Анализ пути клиента Customer Journey Map (CJM)

#### **2. Где хотим быть? – Стратегическое направление и разработка стратегии**

- Миссия и ценности
- Определение цели
- Анализ рынка и среды:
  - ✓ Тренды и важность их анализа
  - ✓ Карта трендов
  - ✓ Таблица дисruptивных технологий

- Сегментация, таргетирование и позиционирование: этапы, цели, виды, воплощение
- Брендинг:
  - ✓ Позиционирование бренда
  - ✓ Платформа бренда
  - ✓ Клиентоориентированность
  - ✓ Изменение бизнес-подхода и приоритетов в компаниях
  - ✓ Цифровая трансформация бизнеса
- Анализ продуктового портфеля:
  - ✓ Матрица BCG
  - ✓ GE мультифакторная модель
- Стратегии для лидеров, последователей, челленджеров, нишевых игроков
- Выбор типа стратегии:
  - ✓ Классическая
  - ✓ Адаптивная
  - ✓ Визионерская
  - ✓ Формирующаяся
  - ✓ Стратегия обновления

### **3. Как добиться поставленных целей? – Стратегии продуктовые, ценовые, продвижения и дистрибуции**

- Стратегический выбор
- Продуктовые стратегии:
  - ✓ Жизненный цикл продукта
  - ✓ Дизайн-мышление
  - ✓ Продукт=Товар
  - ✓ Современные методы разработки продуктов
  - ✓ Тренды в продуктах на 2021 г.
  - ✓ Как изобрести новый продукт
  - ✓ Техника 4R
- Ценовые стратегии:
  - ✓ 6 этапов установления цены на товар
- Стратегии продвижения
- Стратегии дистрибуции

### **4. Какой путь наилучший? – Оценка стратегий**

- Маркетинг и финансы
- Финансовая оценка проектов и стратегий

### **5. Как обеспечить реализацию? – Внедрение и контроль реализации стратегии**

- Возможные сложности:
  - ✓ Культура компании
  - ✓ Внешние силы
  - ✓ Сопротивление изменениям
  - ✓ Проблемы с расходами
  - ✓ Организационная структура
- Инструменты контроля – система KPI

**Оценка качества освоения дисциплины:** проводится преподавателем по результату выполнения слушателем заданий по каждому блоку обучения. Промежуточная аттестация проводится в форме разработки стратегии продвижения и продаж для компании слушателя.

## **Дисциплина «Финансовый менеджмент»**

### **Цель:**

- Сформировать у слушателей четкое понимание процесса управления финансами в компании.
- Дать слушателям необходимые знания для формирования эффективной идеологии управления финансами в его компании.
- Дать слушателям адекватное понимание их роли в процессе управления финансами компании.
- Сформировать у слушателей необходимые компетенции для адекватного финансового анализа с позиции руководителя и принятия верных стратегических решений.

### **Результат освоения дисциплины:**

Слушатель в результате освоения дисциплины должен:

- сформировать понимание о процессе управления финансами компании;
- сформировать идеологию управления финансами компании;
- сформировать и принять понимание своей роли в процессе управления финансами;
- приобрести или развить компетенцию смотреть на управление бизнесом и финансами «сверху», с позиций стратегического мышления, руководствуясь не сиюминутной выгодой (выручка – сейчас, о прибыли поговорим потом), а думая на перспективу.

В результате освоения дисциплины и дальнейшего регулярного применения полученных знаний и навыков слушатель имеет возможность выстроить бизнес так, чтобы он регулярно приносил ему моральное и материальное удовлетворение, был системным (контролируемым, «прозрачным», прогнозируемым), был безопасным для него и постоянно повышал свою стоимость.

### ***Вопросы программы Содержание вопросов***

#### **1. Разработка системы показателей для управления бизнесом (разработка правильных параметров управления)**

- Принципы разработки системы показателей
- Система сбалансированных показателей. Цели
- Элементы системы сбалансированных показателей
- Паспорт показателя
- Принципы управления по центрам ответственности (ЦФО)
- Роли подразделений в рамках системы управления по ЦФО
- Этапы работ по внедрению системы управления по ЦФО

#### **2. Финансовые показатели бизнеса. Финансовая отчетность**

- Финансовый цикл бизнеса
- Основные финансовые показатели
- Форматы и содержание финансовой отчетности:
  - ✓ Бухгалтерский баланс
  - ✓ Отчет о прибылях и убытках
  - ✓ Отчет о движении денежных средств
  - ✓ Основные финансовые коэффициенты
- Информационные возможности финансовой отчетности (анализ выявленных проблем)

### **3. Управленческий учет**

- Организация системы управленческого учета:
- Инвентаризация существующей системы
- Организационно-методологическая модель и мероприятия по ее формированию
- Управленческий учет:
  - ✓ Определение
  - ✓ Функции
  - ✓ Когда необходимо корректировать систему управленческого учета
  - ✓ Принципы управленческого учета
  - ✓ Требования к системе управленческого учета, регламентирующие документы
  - ✓ Модели и технологии организации управленческого учета
  - ✓ Необходимые условия эффективного функционирования управленческого учета
  - ✓ Проблемы функционирования управленческого учета

### **4. Управление затратами**

- Классификация затрат для целей управления
- Методы анализа затрат
- Методы управления затратами

### **5. Калькулирование себестоимости**

- Принципы калькулирования
- Создание методики калькулирования себестоимости

### **6. Управленческая отчетность**

- Функции управленческой отчетности
- Инвентаризация существующей системы управленческой отчетности
- Требования к управленческой отчетности

**Оценка качества освоения дисциплины** проводится преподавателем по результату выполнения слушателем итоговой контрольной работы «Составление годового бюджета своей компании».

### 3. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

#### 3.1. Материально-технические условия реализации программы

Наименование специализированных аудиторий, кабинетов, лабораторий	Вид занятий	Наименование оборудования, программного обеспечения
1	2	3
Конференц-зал	лекции	- флипчарт – 1, - ноутбук для преподавателя – 1, - ЖК-телевизор Samsung 4K, диагональ 189 см с подключением к ноутбуку – 1, - доска магнитно-маркерная Berlingo Premium, 120*180 см, двусторонняя, поворотная, мобильная – 1
Конференц-зал	практикумы	- флипчарт – 1, - ноутбук для преподавателя – 1, - ЖК-телевизор Samsung 4K, диагональ 189 см с подключением к ноутбуку – 1, - доска магнитно-маркерная Berlingo Premium, 120*180 см, двусторонняя, поворотная, мобильная – 1

#### 3.2. Учебно-методическое обеспечение программы

##### Дисциплина: Цели, смыслы, построение собственного будущего

1. Учебно-методическое пособие по дисциплине «Цели, смыслы, построение собственного будущего»
2. Кулинич А.И. Учебно-методическое пособие по проведению форсайт-сессий.
3. RAPID FORESIGHT – методология. Интернет. URL: [https://research.nevafilm.ru/public/research/articles/foresight\\_manual.pdf](https://research.nevafilm.ru/public/research/articles/foresight_manual.pdf)
4. Непряхин Н. Критическое мышление. -М.: Альпина Паблишер, 2020
5. Филинов-Чернышев Н. Разработка и принятие управленческих решений. -М.:Юрайт, 2020
6. Баркер Дж. Опережающее мышление. Как увидеть новый тренд раньше других. -М.: Альпина Бизнес, 2019
7. Шиллер Р. Иррациональный оптимизм. Как безрассудное поведение управляет рынками. - М.: Альпина Паблишер, 2017
8. Колесникова А. Trendwatching. Как вести бизнес в русле новейших трендов. -М.: Вершина, 2008
9. Гарнов А. П. Горохова, И.В. Форсайт: сотрудничество государства и бизнеса в создании конкурентоспособных инноваций и стратегий [Электронный ресурс] // URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=17897587> (дата обращения: 25.08.2017)
10. Денисова С.В., Кириллов А.В. Классификация стрессовых состояний. Субъективная оценка при эмоциональном стрессе. //Новое поколение. 2010. № 3. С. 80-84.
11. Жданов С. Методология форсайтов [Электронный ресурс] // URL: <https://www.slideshare.net/SergeyBerlinSky/ss-46141593> (дата обращения: 2.09.2017)
12. Зенкина Е.В., Труфанова Т.А., Выбор профессии как элемент стратегического планирования кадрового обеспечения [Электронный ресурс] // URL: <http://mosmetod.ru/> (дата обращения: 15.09.2017)

13. Ищенко Е.Х. Правила групповой работы [Электронный ресурс] // URL: [http://www.b17.ru/blog/pravila\\_grupp/](http://www.b17.ru/blog/pravila_grupp/) (дата обращения: 28.08.2017)
14. Лукша П. Стратегическая форсайт-сессия в области образования [Электронный ресурс] // URL: <http://metaver.net/2011/edu2030/> (дата обращения: 28.08.2017)
15. Малеева М.В., Кириллов А.В. Планирование деловой карьеры. // Новое поколение. 2009. № 1. С. 76-79.
16. Минеев А. О форсайте [Электронный ресурс] // URL: <https://sites.google.com/site/foresightprm/> (дата обращения: 02.09.2020)
17. Мирчук М.В. Форсайт – инновационный инструмент моделирования будущего [Электронный ресурс] // URL: <https://sites.google.com/a/mosmetod.ru/forsajt-sessia-effektivnye-tehnologii-uspeha/home> (дата обращения: 02.09.2020)
18. Песков Д. Форсайт EduRoad 2030 [Электронный ресурс] // URL: <https://ru.scribd.com/document/39242526/Форсайт-EduRoad-2030-опорныеисследования> (дата обращения: 26.08.2017)
19. Раков С. Что такое форсайт? [Электронный ресурс] // URL: [http://igfgos.blogspot.ru/p/blog-page\\_29.html](http://igfgos.blogspot.ru/p/blog-page_29.html) (дата обращения: 21.02.2010)
20. Трушников Д.Ю. Теория и методика профессионального
21. Образования [Электронный ресурс] // URL: [http://lit.lib.ru/t/trushnikow\\_d\\_j/indexdate.shtml](http://lit.lib.ru/t/trushnikow_d_j/indexdate.shtml) (дата обращения: 04.09.2017)
22. Фролова Л. Особенности форсайта [Электронный ресурс] // URL: <http://fb.ru/article/147529/forsajt---eto-novyiy-metod-postroeniya-buduschegoosobnosti-forsayta> (дата обращения: 28.08.2017)

#### **Дисциплина: Эмоциональная компетентность лидера**

1. Учебно-методическое пособие по дисциплине «Эмоциональная компетентность лидера»
2. Изард К.Э. Эмоции человека. - М.: Директ-Медиа, 2008
3. Изард К.Э. Психология эмоций. – СПб.: Питер, 2008
4. Бреслав Г.М. Психология эмоций. – М.: Смысл, 2016
5. Выготский Л.С. Учение об эмоциях. – М.: Книга по Требованию, 2012
6. Выготский Л.С. Конкретная психология человека. – М.: Смысл, Эксмо, 2005
7. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018
8. Канеман Д., Словик П., Тверски А. Принятие решений в неопределенности. – М.: Генезис, 2005
9. Морозов А.В. Психология влияния. – М.: Поколение, 2008
10. Хорни К. Невротическая личность нашего времени. – М.: Академический проект, 2009

#### **Дисциплина: Построение собственного профессионального трека**

1. Учебно-методическое пособие по дисциплине «Построение собственного профессионального трека»
2. Темплар Р. Правила карьеры. Все, что нужно для служебного роста. – М.: Альпина Паблишер, 2019
3. Эйкафф Дж. Перезаряди карьеру. Встряхни связи, навыки, достоинства и, наконец, стань тем, кем хотел. - М.: Эксмо-Пресс, 2017
4. Стороженко А. Дао Сео. Как создать историю успеха. - М.: Альпина Паблишер, 2019
5. Отазо К. Правда о том, как сделать карьеру... и ничего, кроме правды. – М.: Диля, 2007
6. Хелгесен С., Голдсмит М. Ты способна на большее. 12 привычек, которые мешают женщинам сделать карьеру. – М.: Олимп-Бизнес, 2018
7. Дотлих Д., Кейро П. 11 врагов руководителя. Модели поведения, способные разрушить карьеру и бизнес. - М.: Альпина Паблишер, 2018



8. Шер Б. Отказываюсь выбирать. Как использовать свои интересы, увлечения и хобби, чтобы построить жизнь и карьеру своей мечты. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019
9. Фрай Р. Как пройти собеседование в компанию мечты. Илон Маск, я тот, кто вам нужен. – М.: Бомбора, 2018
10. Боллс Р. Какого цвета ваш парашют? Легендарное руководство для тех, кто экстренно ищет работу. – М.: Бомбора, 2020
11. Салякаев А. Неслучайные связи. Нетворкинг как образ жизни. – М.: Альпина Паблишер, 2015
12. Чернов М. Из связей в князи. Современный нетворкинг по-русски. – М.: Альпина Паблишер, 2018
13. Феррацци К. Никогда не ешьте в одиночку и другие правила нетворкинга. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019
14. Рамперсад Х. Аутентичный персональный бренд. - М.: Олимп-Бизнес, 2017
15. Рябых А., Зебра Н. Персональный бренд. Создание и продвижение. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015
16. Вапник Э. Мультипотенциалы. Руководство для тех, кто уже вырос, но так и не решил кем хочет стать. - М.: Бомбора, 2019
17. Мейсел А. Меньше дел, больше жизни. Как сделать жизнь проще и освободить время для себя. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014
18. Кай-Фу Ли. Сверхдержавы искусственного интеллекта. Китай, Кремниевая долина и новый мировой порядок. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019

#### **Дисциплина: Цифровизация и количественные методы в работе руководителя**

1. Учебно-методическое пособие по дисциплине «Цифровизация и количественные методы в работе руководителя»
2. Джеффри М. Маркетинг, основанный на данных [Электронный ресурс] : 15 показателей, которые должен знать каждый / М. Джеффри ; пер. с англ. П. Миронов. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 370 с. – ISBN 978-5-91657-666-5. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=435357>.
3. Дэвенпорт Т. О чем говорят цифры: как понимать и использовать данные / Т. Дэвенпорт, К. Дж. Хо; пер. с англ. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 224 с. – ISBN 978-5-00057-118-7.
4. Музычкин П. А. Excel в экономических расчетах: учебное пособие / П. А. Музычкин, Ю. Д. Романова. – М. : ЭКСМО, 2009. – 304 с. – (Высшее экономическое образование). – ISBN 978-5-699-27095-8.
5. Фрэнкс Б. Укрощение больших данных [Электронный ресурс] : как извлекать знания из массивов информации с помощью глубокой аналитики / Б. Фрэнкс; пер. с англ. А. Баранов. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 342 с. – ISBN 978-5-00057-146-0. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=274102>.
6. Доусон М., Програмируем на Python. – М.: Прогресс книга, 2019.
7. Плас В. Python для сложных задач. Наука о данных и машинное обучение. – СПб.: Питер, 2018.
8. Карау Х., Конвински Э. Изучаем Spark. Молниеносный анализ данных. –М.: ДМК Пресс, 2015.
9. Стружкин Н. Базы данных: проектирование. Практикум. – М.: Юрайт, 2020.
10. Фаулер М., Садаладж П. Дж. NoSQL. Методология разработки нереляционных баз данных. – М.: Диалектика, 2020.
11. Шарден Б., Массарон Л., Боскетти А. Крупномасштабное машинное обучение вместе с Python. – М.: ДМК Пресс, 2018.
12. Ын А., Су К. Теоретический минимум по Big Data. Всё что нужно знать о больших дан-



- ных. – СПб.: Питер, 2019.
- Андерсон К. Аналитическая культура. От сбора данных до бизнес-результатов. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.
  - Пател А. Прикладное машинное обучение без учителя с использованием Python. – М.: Вильямс, 2020.
  - Плас В. Python для сложных задач. Наука о данных и машинное обучение. – СПб.: Питер, 2018.
  - Скиена С. Наука о данных. Учебный курс. – М.: Вильямс, 2020.
  - DataReview : ваш проводник в мире анализа данных. – Режим доступа : <http://datareview.info/>.
  - RTB (real – time – bidding) реклама : управление медиабайингом в реальном времени. – Режим доступа : <http://rtb-media.ru/>.
  - Statistica: Data Mining, анализ данных, контроль качества, прогнозирование, обучение, консалтинг. – Режим доступа : <http://statsoft.ru/>.
  - Teradata Forum 2017 : аналитика со скоростью бизнеса. – Режим доступа : <http://www.teradata-forum.ru/>.
  - Хабрахабр – крупнейший в Европе ресурс для IT специалистов. Data Mining. – Режим доступа : [https://habrahabr.ru/hub/data\\_mining/](https://habrahabr.ru/hub/data_mining/).

#### **Дисциплина: DataDriven: принятие решений на основе данных**

- Учебно-методическое пособие по дисциплине «DataDriven: принятие решений на основе данных»
- Основы работы с блокнотами Jupyter  
<https://www.youtube.com/watch?v=V5Y7eBXzhag&t=70s>
- Видео урок по основам Python <https://www.youtube.com/watch?v=TIbAE4EbbnY&t=8s>
- Основы синтаксиса языка Python <https://pythonworld.ru/samouchitel-python>
- Основы работы с библиотекой pandas и структурой данных DataFrame  
[https://www.youtube.com/watch?v=iJOX\\_-t4X6c&t=1s](https://www.youtube.com/watch?v=iJOX_-t4X6c&t=1s)
- Примеры и файлы с данными доступны по ссылке <https://github.com/aikula/DataDriven>
- Основы кластеризации <https://youtu.be/OGEObIhaq1Q>
- Thinking in Pandas: How to Use the Python Data Analysis Library the Right Way 1st ed. Edition by Hannah Stepanek
- Think Stats, Аллен Б. Дауни

#### **Дисциплина: Управление проектами и процессами**

- Учебно-методическое пособие по дисциплине «Управление проектами и процессами»
- Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®). Шестое издание. Agile: практическое руководство. – М.: Олимп-Бизнес, 2019
- Сазерленд Дж. Scrum. Революционный метод управления проектами. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020
- Полковников А.В., Дубовик М.Ф. Управление проектами. Полный курс МВА. – М.: Олимп-Бизнес, 2019
- Дикий П. Управление проектами. Правильный путь для начинающих. - Электронный ресурс, 2019 – Режим доступа: <https://avidreaders.ru/book/upravlenie-proektami-pravilnyi-putdlya-nachinayuschih.html>
- Скотт Б. Сделано. Проектный менеджмент на практике. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019
- Демарко Т., Листер Т. Человеческий фактор. Успешные проекты и команды. – М.: Символ-Плюс, 2005
- Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. – М.: Манн, Иванов и Фер-

бер, 2012

9. Рыбаков М. Бизнес-процессы. Как их описать, отладить и внедрить. Практикум. – М.: Издательство Михаила Рыбакова, 2019
10. Репин В.В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014
11. Джестон Дж., Нелис Й. Управление бизнес-процессами: практическое руководство по успешной реализации процессов. – М.: Символ-Плюс, 2012

#### **Дисциплина: Стратегическое управление компанией**

1. Учебно-методическое пособие по дисциплине «Стратегическое управление компанией»
2. Абрамов В. С. Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 1. Сущность и содержание : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. – М.: Юрайт, 2019
3. Абрамов В. С. Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 2. Функциональные стратегии : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. – М.: Юрайт, 2019
4. Агафонов В. А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры : монография / В.А. Агафонов. – М.: ИНФРА-М, 2018
5. Акмаева Р.И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Р.И. Акмаева – М.: Русайнс, 2020
6. Антипатров Ю.А. Обзор научных взглядов на разработку стратегии развития фирмы в рамках исследования экономической категории / Ю.А. Антипатров // Вопросы науки и образования. – 2018. – №19 (31). – С. 26-29.
7. Чан Ким В., Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019
8. Веселков С.Н. Стратегический менеджмент. Успешное управление бизнесом в России: Учебно-практическое пособие / С.Н. Веселков, Ю.А. Цыпкин. – М.: Юнити, 2018
9. Воронин Н.В. Специфика выбора стратегии развития предприятия / Н.В. Воронин // Вестник науки и образования. – 2019. – №12-2 (66). – С. 17-20.
10. Голубков Е. П. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. – М.: Юрайт, 2020
11. Губарева Е.Г. Теоретико-методические основы стратегического управления предприятием / Е.Г. Губарева, А.С. Будагов, А.М. Колесников // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. Серия 3. Экономические, гуманитарные и общественные науки. – 2018. – №4. – С. 3-9.
12. Джуха В.М. Стратегический менеджмент : учебное пособие / В.М. Джуха, Н.П. Жуковская, А.Н. Кокин, И.С. Штапова – КноРус, 2019
13. Егоршин А. П. Стратегический менеджмент: учебник / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2018.
14. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2020.
15. Калашникова И.А. Проблемы формирования стратегии развития предприятия / И.А. Калашникова // ЭКОНОМИНФО. – 2019. – №1. – С. 11-16.
16. Курлыкова А. В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.В. Курлыкова. — М.: ИЦ РИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2018
17. Литвак Б. Г. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. – М.: Юрайт, 2019
18. Малюк В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. – М.: Юрайт, 2020
19. Мардас А. Н. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Н. Мар-

- дас, О. А. Гуляева, И. Г. Кадиев. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2019
20. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М, 2019
  21. Отварухина Н. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. – М.: Юрайт, 2019
  22. Попов С. А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение – цели – изменения : учебно-практическое пособие / С. А. Попов. – М.: Юрайт, 2019
  23. Попов С. А. Стратегический менеджмент: актуальный курс : учебник для вузов / С. А. Попов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2019
  24. Портных В.В. Стратегия бизнеса / В.В. Портных. – 4-е изд. – М.: Дашков и К, 2019
  25. Родионова В. Н. Стратегический менеджмент : учебное пособие / В. Н. Родионова. – 3-е изд., испр. и перераб. – М.: РИОР : ИНФРА-М, 2020
  26. Розанова Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы: учебник и практикум для вузов / Н. М. Розанова. – М.: Юрайт, 2019
  27. Ружанская Л. С. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Л. С. Ружанская, Е. А. Якимова, Д. А. Зубакина; [под общ. ред. д-ра экон. наук Л. С. Ружанской] ; Мин-во науки и высш. образования РФ. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2019
  28. Савченко А. Б. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А. Б. Савченко. – М.: РИОР : ИНФРА-М, 2020
  29. Сидоров М. Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / М. Н. Сидоров. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2019
  30. Сироткин С. А. Стратегический менеджмент : учебник / С.А. Сироткин, Н.Р. Кельчевская. – М.: ИНФРА-М, 2019
  31. Сироткин С. А. Стратегический менеджмент на предприятии: Учеб. пособие / С.А. Сироткин, Н.Р. Кельчевская. – М.: ИНФРА-М; Екатеринбург: Изд-во Урал, ун-та, 2018
  32. Скобкин С. С. Стратегический менеджмент в индустрии гостеприимства и туризма: учебник для вузов / С. С. Скобкин. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2019
  33. Соклакова И.В. Стратегический анализ деятельности организации: учебное пособие для бакалавров / И.В. Соклакова, М.С. Санталова, И.Л. Сурат и др. – 2-е изд. – М.: Дашков и К, 2020
  34. Соклакова И.В. Стратегический менеджмент: российский и зарубежный опыт: монография / И.В. Соклакова, М.С. Санталова, А.В. Борщева и др. – 2-е изд. – М.: Дашков и К, 2020
  35. Стратегический менеджмент: учебник / Н. А. Казакова, А. В. Александрова, С. А. Курашова, Н. Н. Кондрашева ; под ред. проф. Н. А. Казаковой. — М.: ИНФРА-М, 2020
  36. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справоч. пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М, 2019
  37. Тебекин А. В. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А. В. Тебекин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2019
  38. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017
  39. Троенко В. О. Разработка стратегии развития организации / В. О. Троенко // Молодой ученый. – 2019. – № 41 (279). – С. 204-207.
  40. Казакова, Н. А. Современный стратегический анализ: учебник / Н. А. Казакова. – М.: Юрайт, 2015
  41. Курс МВА по стратегическому менеджменту [Электронный ресурс] / науч. ред. В. Осипов; под ред. Л. Фазой, Р. Рэнделл, А. Ильина [и др.]. – 4-е изд. – М.: Альпина Паблшерз, 2016. – 587 с. – ISBN 978-5-9614-0573-6. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=229855>.
  42. Смирнова Е. В. Стратегическое планирование на предприятии [Электронный ресурс]: ин-

- струменты реализации / Е. В. Смирнова, М. А. Чекалина, Е. В. Чмышенко. – Оренбург: ОГУ, 2016. – 212 с. – ISBN 978-5-7410-1556-8. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=469658>.
43. Кузнецов Б. Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] / Б. Т. Кузнецов. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 623 с. – ISBN 978-5-238-01209-4. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117473>.
44. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: искусство разработки и реализации стратегии: учебник / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд; под ред. М. И. Соколовой, Л. Г. Зайцева. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 577 с. – ISBN 5-85173-059-5. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436856>.

#### **Дисциплина: Управление персоналом**

1. Учебно-методическое пособие по дисциплине «Управление персоналом»
2. Армстронг М., Тейлор С. Практика управления человеческими ресурсами. 14-е изд. – СПб.: Питер, 2018
3. Осовицкая Н. Актуальный HR-брендинг: секреты лучших работодателей. - СПб.: Питер, 2013
4. Иванова С. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час. – М.: Альпина Паблишер, 2015
5. Минчингтон Б. HR-бренд: как стать лидером. Строим компанию мечты. – М.: Юнайтед Пресс, 2011
6. Вишнякова М. Мифы и правда о KPI. – М.: Летопись, 2017
7. Кожевникова Т.Ю. HR как он есть. – М.: Эксмо, 2017
8. Кожевникова Т.Ю. Мотивация как она есть. – М.: Бомбора, 2019
9. Якуба В.А. Как создать команду. Найти, оценить, удержать. 2-е изд – М.: Synergy Book, 2020
10. Шухат В. Растим сотрудников своими руками. От найма до делегирования. – М.: Бахрах-М, 2020
11. Валинуров И. Рекрутинг на 100%. – М.: Омега-л, 2020
12. Михеев А. 50 секретов найма, управления и мотивации. – М.: Омега-Л, 2020
13. Баскина Т. Техники успешного рекрутмента. 2-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2020
14. Смарт Дж., Стрит Р. Кто. Решите вашу проблему номер один. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017
15. Иванова С. Как найти своих людей. Искусство подбора и оценки персонала для руководителя. 2-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2014
16. Пинк Д. Драйв: Что на самом деле нас мотивирует. – М.: Альпина Паблишер, 2015
17. Неларин К. HR менеджмент. Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2005
18. Бурмистрова Н.О. Оптимизация и повышение эффективности систем адаптации, оценки и развития персонала. 2-е изд. – М.: Лань, 2018
19. Володина Н. Адаптация персонала: российский опыт построения комплексной системы. – М.: Эксмо, 2010
20. Кибанов А.Я., Каштанова Е.В. Управление персоналом. Теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала. – М.: Проспект, 2017
21. Мерманн Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации. – М.: Гуманитарный центр, 2019

#### **Дисциплина: Общий менеджмент. Профессиональные управленческие компетенции**

1. Учебно-методическое пособие по дисциплине «Общий менеджмент. Профессиональные управленческие компетенции»

2. Рыженкова И. К. Профессиональные навыки менеджера: повышение личной и командной эффективности - 2-е изд., - М.: ЭКСМО, 2019
3. Пирсон Б., Томас Н. МВА в кармане. Практическое руководство по развитию ключевых навыков управления- 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Альпина Паблишер, 2019
4. Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. - М.: Альпина Паблишер, 2019
5. Бланшар К., П. Зигарми, Д. Зигарми. - Одноминутный менеджер и Ситуационное руководство. Мн.: ООО «Попурри», 2018
6. Друкер П. Эффективный руководитель. – М: Эксмо, 2013
7. Шелл Р. Удачные переговоры. Уортонский метод. – М: Манн, Иванов и Фербер, 2012
8. Гоулстон М., Уиллмен Дж. Искусство влияния. Убеждение без манипуляций. - М: Манн, Иванов и Фербер, 2013
9. Кови С. Правила эффективного лидерства. – М: Эксмо, 2013
10. Кови С. Восьмой навык. От эффективности к величию. - М: Альпина Паблишер, 2019
11. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. СПб.: Питер, 2007
12. Вудкок М., Фрэнсис Д. «Раскрепощенный менеджер», М., «Дело», 1991
13. Коллинз Д. От хорошего к великому, М., 2013
14. Летуновский В. Наука побеждать. Менеджмент по Суворову. - М.: Альпина Паблишер, 2019
15. Малышева Л.А. Контроллинг организационных изменений: как не утонуть в море популярных концепций. - Екатеринбург, 2010
16. Шварц Т., Гомес Ж., Маккарти К. То как мы работаем, не работает. - М: Альпина Паблишер, 2018

#### **Дисциплина: Маркетинг и продажи**

1. Учебно-методическое пособие по дисциплине «Маркетинг и продажи»
2. Бернет Дж., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход. – СПб.: Питер, 2001.
3. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – С-Пб.: Питер, 2018
4. Почепцов Г.Г. Теория коммуникации. – М.: Рефл-бук Ваклер, 2001
5. Ламбен Ж., Чумпитас Р. Менеджмент, ориентированный на рынок. 2-е изд. – СПб: Питер, 2017
6. Маршалл П., Тодд Б. Контекстная реклама, которая работает. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014
7. Розен Э. Анатомия сарафанного маркетинга. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013
8. Эяль Н., Хувер Р. Покупатель на крючке. Руководство по созданию продуктов, формирующих привычки. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014
9. Мур Дж. Преодоление пропасти. Как вывести технологический продукт на массовый рынок. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013
10. Тарасенко Р. Ценные решения. Как работать с ценами, чтобы прибыль росла. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018
11. Левинсон Дж.К. Партизанский маркетинг. Простые способы получения больших прибылей при малых затратах. 3-е изд. – М.: Эксмо, 2015
12. Шарп Б. Как растут бренды. О чем не знают маркетологи. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017
13. Райс Э. Стратегия фокусирования. Специализация как конкурентное преимущество. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014
14. Каден Р. Партизанские маркетинговые исследования. – М.: Эксмо, 2013
15. Котлер Ф., Сетиаван А., Картаджайя Х. Маркетинг 3.0 - М.: Альпина бизнес букс, 2012



16. Манн И., Турусина А, Уколова Е. Инструменты маркетинга для отдела продаж. 3-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019

#### **Дисциплина: Финансовый менеджмент**

1. Учебно-методическое пособие по дисциплине «Финансовый менеджмент»
2. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента в 2-х т. – М.: Омега-Л, 2012
3. Бригхэм Ю., Хьюстон Дж. Финансовый менеджмент. 7-е изд., - СПб.: Питер, 2016
4. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика. – М.: Проспект, 2019
5. Рассказова-Николаева С., Шебек С., Николаев Е. Управленческий учет. Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2013
6. Рассказова-Николаева С.А. Учетная политика, - М.: ИД «Питер», 2012
7. Крутякова Т.Л. Учетная политика организации 2019. – М.: АйСи Групп, 2019
8. Донцова Л.В., Никифорова Н.А. Анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности. Практикум. – М.: Дело и сервис, 2015
9. Анализ финансовой отчетности. Учебное пособие. Под.ред.Ефимовой О.В. – М.: Омега-Л, 2008
10. Файфер Б. Издержки вниз – продажи вверх. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012

## **4. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ**

Оценка качества освоения программы проводится в следующем порядке:

- каждым преподавателем по своей дисциплине текущий и промежуточный контроль проводится в виде оценки решения слушателем кейсов в ходе занятий и подготовки им итогового проекта по каждой дисциплине по шкале «зачтено» - «не зачтено»;
- аттестационной комиссией в ходе очной защиты курсового проекта.

Защита курсового проекта проводится в формате итогового испытания (деловой игры), которая позволяет оценить комплекс управленческих знаний, навыков и компетенций.

Оценивается:

1. Соответствие и прирост в предметных областях для желаемой/занимаемой должности. Основой являются кейсы, которые прорабатывались в процессе обучения, А также кейсы/вопросы, которые подготовит ведущий итогового испытания.
2. Управленческое мышление – умение мыслить интересами компании и масштабами бизнеса.
3. Умение использовать технологию проведения ассесмент-встречи, коммуникационные навыки, выстраивание позитивных отношений, умение доносить свои мысли, аргументы, конструктивно отстаивать свои идеи.
4. Управленческие компетенции, лидерские качества, качества взаимодействия с подчиненными.

Итоговая оценка выставляется по шкале:

- «отлично» - 80-100 баллов – слушатель блестяще демонстрирует компетенции позиции, может быть наставником;
- «хорошо» - 65-80 баллов – слушатель уверенно соответствует позиции, имеет точки роста;
- «удовлетворительно» - 50-65 баллов – слушатель соответствует позиции, но нуждается в индивидуальном плане развития.

В случае, если слушатель набирает менее 50 баллов, он считается непрошедшим итоговую аттестацию, документ об образовании ему не выдаётся, слушатель имеет право пройти итоговую аттестацию повторно.

## 5. СОСТАВИТЕЛИ ПРОГРАММЫ

Преподаватель	Дисциплины
<p><b>Кулинич Андрей Иванович</b></p> <p><b>СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Доцент МИРБИС, преподаватель программ МВА и ЕМВА по дисциплинам: «Стратегический менеджмент», «Маркетинг», «Управление продажами», «Цифровизация бизнеса», «Количественные методы в менеджменте».</li> <li>• Преподаватель Российской Академии Государственной Службы (РАГС) на программах МВА и ЕМВА по дисциплинам: «Стратегический менеджмент», «Маркетинг»</li> </ul> <p><b>ОБРАЗОВАНИЕ:</b> 1997 г. – Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники, специальность «Автоматизированные системы обработки информации и управления» 2002 г. – The Open University, курс The Effective Manager (BZR654) 2008 г. – Всемирный технологический университет ЮНЕСКО, курсы: «Деловое администрирование», «Менеджмент современной организации», «Маркетинг»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Цели, смыслы, построение собственного будущего</li> <li>- Цифровизация и количественные методы в работе руководителя</li> <li>- DataDriven: принятие решений на основе данных</li> <li>- Стратегическое управление компаний</li> <li>- Маркетинг и продажи</li> </ul>
<p><b>Землянухина Мария Германовна</b></p> <p><b>СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Консультант по развитию персонала,</li> <li>• Коуч,</li> <li>• Автор и ведущая тренингов: по управленческим компетенциям, по личной эффективности: тайм-менеджмент, делегирование, лидерство, по продажам и переговорам, по эффективной коммуникации, по публичному выступлению, по HR-технологиям, по командообразованию</li> </ul> <p><b>ОБРАЗОВАНИЕ:</b> 1995 г. - Уральский Государственный Университет, специальность «Биолог, преподаватель биологии» 2003 г. - Уральский Государственный Университет, институт переподготовки кадров, специальность «Социальный психолог»</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• «Методология ведения тренинга», «Эмоциональный интеллект», Е.В.Сидоренко, ШМ «Арсенал»</li> <li>• Тренинги «Драйв-менеджмент», «Развитие проницательности в бизнесе», «Школа супервайзеров», «Конфликтология», «Технология создания и проведения ассесмент-центра».</li> <li>• «Основы коучинга», Ин-т коучинга А. Савкина, СПб</li> <li>• «Стратегический менеджмент», С.И.Макшанов, ИТ АРБ-Про, СПб</li> <li>• «Технологии управленческой борьбы» СТТ, Москва</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Эмоциональная компетентность лидера</li> <li>- Построение собственного профессионального трека</li> <li>- Управление персоналом</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Горизонтальное лидерство в организации» Hans Ruijs, Switzerland</li> <li>• Семинар-тренинг «Управление деятельностью и подбор персонала с использованием компетенций». вед. Л.Струцкая, г.Москва</li> <li>• Тренинг «Искусство личных продаж» Д. Норка, г.Москва</li> </ul>	
<p><b>Смирнова Ольга Владимировна</b></p> <p><b>СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Директор проектов, руководитель офиса управления проектами ЗАО «ПФ «СКБ КОНТУР»</li> <li>• Член Международного Института Управления Проектами (Project Management Institute – PMI)</li> <li>• Сертифицированный специалист PMI, степень Project Management Professional (PMP)</li> <li>• Сертифицированный специалист управления проектами Six Sigma, степень Six Sigma Yellow Belt</li> </ul> <p><b>ОБРАЗОВАНИЕ:</b></p> <p>2003 г. – Уральский Государственный Университет, специальность «Лингвистика», степень магистра</p> <p>2006 г. – Государственный университет Денвера (США), специальность «Управление международными проектами», степень магистра</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Член Международного Института Управления Проектами (Project Management Institute – PMI)</li> <li>• Сертификат PMI, степень Project Management Professional (PMP) (2007)</li> <li>• Сертификат управления проектами Six Sigma, степень Six Sigma Yellow Belt (2008)</li> </ul>	<p>Управление проектами и процессами</p>
<p><b>Гаврилова Надежда Викторовна</b></p> <p><b>СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Авторские обучающие программы;</li> <li>• Коучинг, психологическое консультирование руководителей.</li> </ul> <p><b>ОБРАЗОВАНИЕ:</b></p> <p>1986 г. – Государственный педагогический институт; (Нижний Тагил), специальность «Учитель истории и обществоведения»</p> <p>1990 г. - Институт регионального развития образования (ИРРО Екатеринбург), специальность «Практический психолог народного образования»</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Институт Тренинга (С-Петербург); (сертификат) <i>Методическая подготовка в области тренинга</i></li> <li>• Международная Академия Коучинга, Москва (сертификат)</li> <li>• Таллиннская школа менеджеров В.К.Тарасова (сертификат)</li> </ul>	<p>Общий менеджмент. Профессиональные управленческие компетенции</p>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Институт психотерапии и консультирования «Гармония», С-Петербург (сертификат)</li> <li>• Всего 12 сертификатов о повышении квалификации</li> </ul>	
<p><b>Сафонова Наталия Григорьевна</b></p> <p><b>СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Эксперт-аналитик в области управления финансами, управленческого учета и бюджетирования</li> </ul> <p><b>ОБРАЗОВАНИЕ:</b>          1996 г. - НВПОУ Гуманитарный Университет, специальность Экономист          2012 г. - Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС», специальность Master of Business Administration</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Учебный центр подготовки бухгалтеров и аудиторов МГУ (г.Москва), 1996 г.:</li> <li>• Аттестат профессионального бухгалтера – главного бухгалтера,</li> <li>• Квалификационный аттестат аудитора в области общего аудита,</li> <li>• Квалификационный аттестат аудитора в области аудита бирж, внебюджетных фондов и инвестиционных институтов.</li> <li>• Семинары и мастер-классы по стратегическому и оперативному менеджменту, международным и российским бухгалтерским стандартам и управленческому учету, аудиту, международным стандартам финансовой отчетности у ведущих консультантов и школ России (Москва, С.Петербург, Екатеринбург), Европы. Выданы дипломы, сертификаты, свидетельства, 1998-2011 г.г.</li> </ul>	<p>Финансовый менеджмент</p>