

## ПРИКАЗ № DigitalMBA/2025

об утверждении дополнительной профессиональной программы

01.01.2025 г., г. Санкт-Петербург

В соответствии с Федеральным законом № 273-ФЗ от 29.12.2012 «Об образовании в Российской Федерации» (ст. 12, 75, 101), Приказом Министерства образования и науки РФ от 1 июля 2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» **приказываю:**

1. Утвердить дополнительную профессиональную программу – программу профессиональной переподготовки «Digital MBA. Менеджмент в эпоху цифровых технологий» общей трудоемкостью 253 академ. ч.
2. Контроль исполнения приказа оставляю за собой.



/ Зинин Е.Ю.

Общество с ограниченной ответственностью «Тривиум»  
ИНН 7806297293, ОГРН 1187847013133

---

Утверждено  
Приказом № DigitalMBA/2025 от 01.01.2025 г.  
Генеральный директор  
Зинин Е.Ю.  
«01» января 2025 г.



**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
– ПРОГРАММА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ  
«DIGITAL MBA.МЕНЕДЖМЕНТ В ЭПОХУ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ»**

**Срок реализации:** 6 месяцев  
**Количество часов:** 253 акад. ч.  
**Форма обучения:** очно-заочная форма  
**Формат обучения:** с применением  
исключительно дистанционных технологий  
**Возраст обучающихся:** для лиц старше 18  
лет, имеющих или получающих среднее  
профессиональное и (или) высшее  
образование  
**Автор:** Карпов М.А.

г. Санкт-Петербург  
2025

## 1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Настоящая дополнительная профессиональная программа – программа профессиональной переподготовки «Digital MBA. Менеджмент в эпоху цифровых технологий» (далее – Программа) разработана в соответствии с:

- Федеральным законом от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- Приказом Министерства образования и науки РФ от 1 июля 2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;
- Постановлением Правительства РФ от 11.10.2023 № 1678 «Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ»;
- Постановлением Главного государственного санитарного врача РФ от 28 сентября 2020 г. № 28 «Об утверждении санитарных правил СП 2.4.3648-20 «Санитарно-эпидемиологические требования к организациям воспитания и обучения, отдыха и оздоровления детей и молодежи»;
- Профессиональными стандартами 06.012 «Менеджер продуктов в области информационных технологий», утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 16.09.2021 г. № 636н, 06.014 «Менеджер по информационным технологиям» утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 30.08.2021 г. № 588н, 07.005 «Специалист административно-хозяйственной деятельности» утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 02.02.2018 г. № 49, 08.018 «Специалист по управлению рисками» утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 30.08.2018 г. № 564н, 08.036 «Специалист по работе с инвестиционными проектами» утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 23.09.2024 г. № 497н, 08.037 «Бизнес-аналитик» утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 22.11.2023 г. № 821н, 08.039 «Специалист по внешнеэкономической деятельности» утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 17.06.2019 г. № 409н;
- ФГОС 38.03.02 Менеджмент, утв. приказом Минобрнауки России от 12.01.2016 г. № 7 (ред. от 13.07.2017).

В данной Программе учтены основные идеи формирования универсальных учебных действий учащихся и соблюдена преемственность с программами высшего и/или среднего профессионального образования.

Дополнительная профессиональная программа – программа профессиональной переподготовки «Digital MBA. Менеджмент в эпоху цифровых технологий» рассчитана на:

- лиц, имеющих среднее профессиональное и (или) высшее образование,
- лиц, получающих среднее профессиональное и (или) высшее образование.

«Digital MBA. Менеджмент в эпоху цифровых технологий» — курс обучения, построенный на опыте профессоров и педагогов программ MBA в международных и российских бизнес-школах, таких как бизнес-школа Квеструм в Бостонском университете, Университет Рейхмана, Роттердамская школа менеджмента, Стокгольмская школа

менеджмента, бизнес-школа Касса, Лондонская школа бизнеса, Уортонская школа бизнеса Пенсильванского университета, Школа управления СКОЛКОВО, EMAS, НИУ ВШЭ, ВШМ СПбГУ, а также управленцев крупных российских компаний, среди них — «М.Видео-Эльдорадо», RU-CENTER, Skyeng, МТС, «СберМегаМаркет», «Балтика», Booking.com, и другие.

Настоящая программа реализуется с использованием исключительно электронного обучения на образовательной онлайн-платформе «Productstar» <https://platform.productstar.ru/login>, к которой слушатели получают доступ посредством сети «Интернет». Слушатели самостоятельно изучают лекционный материал, выполняют практические задания в удобном для себя месте, имеющем необходимые условия для занятий (персональный компьютер с выходом в сеть «Интернет»).

## **2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ – ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ**

**Цель дополнительной профессиональной программы – профессиональной переподготовки**— научить обучающихся думать системно, использовать гибкие бизнес-подходы и методы планирования, а также развить управленческие навыки.

**Задачи дополнительной профессиональной программы – профессиональной переподготовки:**

- формирование компетенций и навыков, необходимых для успешной управленческой карьеры;
- подготовка обучающихся к управлению отделом, департаментом или компанией, а также работе с командой и ключевыми стейкхолдерами бизнеса.

В результате изучения и освоения образовательной дополнительной профессиональной программы – профессиональной переподготовки обучающийся должен знать:

- методологии планирования и приоритизации;
- особенности стратегического и тактического мышления;
- инструменты тайм-менеджмента и личной эффективности;
- принципы управления на основе данных;
- принципы продуктового подхода, дизайн-мышления и сервисного дизайна;
- принципы клиентоцентричности;
- основные бизнес-метрики: иерархия метрик и пирамида метрик.

В результате изучения и освоения дополнительной профессиональной программы – профессиональной переподготовки обучающийся должен уметь:

- формировать команду и управлять командой, в том числе кросс-функциональной;
- управлять изменениями и прогнозировать риски;
- анализировать целевую аудиторию и конкурентов.

В результате изучения и освоения дополнительной профессиональной программы – профессиональной переподготовки обучающийся должен владеть:

- навыками принятия решений, постановки целей и делегирования;
- навыками финансового управления и бюджетирования;
- навыками проектного управления и регулярного менеджмента;
- навыками среднесрочного и стратегического планирования;
- навыками критического мышления;
- навыками публичных выступлений и ведения переговоров

### **3. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ – ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ**

- Определять стратегические цели компании, ставить задачи для отдела, департамента или команды.
- Создавать стратегию цифровизации и внедрение инноваций.
- Принимать взвешенные бизнес-решения в условиях турбулентности.
- Вести переговоры, в том числе сложные и многосторонние.
- Планировать и контролировать процесс реализации проекта.
- Составлять бюджет и принимать управленческие решения на основе финансовых отчетов.
- Участвовать в разработке бренда и стратегии продвижения бизнеса.
- Настроить систему обратной связи в команде и создать прозрачную корпоративную культуру в организации.
- Прогнозировать риски и управлять изменениями.
- Использовать разные виды мотивации и инструменты командообразования.
- Обеспечивать непрерывное обучение и развитие профессиональных компетенций сотрудников.

Итоговая аттестация слушателей проводится в форме междисциплинарного (итогового) экзамена (или) защиты итоговой аттестационной работы. Данный экзамен/аттестация нацелен на демонстрацию ключевых компетенций специалистов по результатам освоения ДПП профессиональной переподготовки. По окончании обучения выдается диплом о профессиональной переподготовке.

#### 4. УЧЕБНЫЙ ПЛАН

№ п/п	Наименование дисциплины	Всего, акад.ч.	В том числе		
			Теория	Практика	Форма проверки
<b>I</b>	<b>Менеджмент</b>	<b>20</b>			
1	Методологии управления	3	2	1	домашнее задание
2	Регулярный менеджмент	5	3	2	домашнее задание
3	Еженедельное планирование	4	2	2	домашнее задание
4	Среднесрочное планирование	2	1	1	домашнее задание
5	Стратегическое планирование	3	1	2	домашнее задание
6	Тактики и стратеги: как они ведут бизнес	3	2	1	домашнее задание + выводы по модулю
<b>II</b>	<b>Лидерство</b>	<b>15</b>			
7	Путь наверх: как стать успешным руководителем	5	3	2	домашнее задание
8	Лидерство для руководителя	4	2	2	домашнее задание
9	Темная сторона лидерства	3	2	1	домашнее задание
10	Лидерство без слов: практики для эффективного управления	3	2	1	домашнее задание + выводы по модулю
<b>III</b>	<b>Финансы и бюджетирование</b>	<b>23</b>			
11	Как и зачем менеджеру понимать финансовые отчеты	3	1	2	домашнее задание
12	Назначение бюджетов	2	1	1	домашнее задание

13	Структура бюджетов	4	1	3	домашнее задание
14	Практика бюджетов	3	1	2	домашнее задание
15	Как управлять денежными потоками в компании	4,5	1,5	3	домашнее задание

16	Как топ-менеджеру оценить стоимость бизнеса и доходность инвестиций	3,5	1,5	2	домашнее задание
17	Управление прибылью компании: основные принципы	3	1	2	домашнее задание + выводы по модулю
<b>IV</b>	<b>Публичные выступления и ораторское искусство</b>	<b>15</b>			
18	Публичные выступления: как готовиться к ним быстро и эффективно	4	2	2	домашнее задание
19	Волнение перед публичным выступлением: как с ним справиться	4	2	2	домашнее задание
20	Онлайн-выступление: как подготовиться и провести	4	2	2	домашнее задание
21	Лидерская харизма: как руководителю быть услышанным	3	1	2	домашнее задание + выводы по модулю
<b>V</b>	<b>Аналитика и управление на основе данных</b>	<b>21</b>			
22	Data-driven-подход: как управлять компанией на основе данных	3	1	2	домашнее задание

23	MVP-подход для решения аналитических задач и HADI-циклы	4	2	2	домашнее задание
24	Декомпозиция метрик: иерархия метрик и пирамида метрик	4	2	1	домашнее задание
25	Кастомные метрики: неочевидные способы измерять успех продукта	3	1	1	домашнее задание
26	Основные типы бизнес-метрик и Lean Analytics	3	1	2	домашнее задание

27	Как использовать данные на всех уровнях управления компанией	4	2	2	домашнее задание + выводы по модулю
<b>VI</b>	<b>Цифровая трансформация бизнеса</b>	<b>18</b>			домашнее задание
28	Цифровая трансформация: как выстроить правильную стратегию	3	1	2	домашнее задание
29	Как трансформировать бизнес с помощью искусственного интеллекта	4	2	2	домашнее задание
30	Инновации: как внедрять новые принципы и бизнес-модели	3	1,5	1,5	домашнее задание
31	Искусственный интеллект для эффективного управления командой	4	2	2	домашнее задание
32	Искусственный интеллект в логистике и производстве	4	2	2	домашнее задание + выводы по модулю

	Промежуточное тестирование	1,5			Тест
<b>VI</b>	<b>Управление маркетингом и продажами</b>	<b>25</b>			
33	Маркетинг для бизнес-лидеров	5	2,5	2,5	домашнее задание
34	Стратегический маркетинг	3	1	2	домашнее задание
35	Как лучше понимать своего клиента	4	2	2	домашнее задание
36	Клиентоцентричность: как управлять лояльностью клиента на основе данных	4	2	2	домашнее задание

37	Управление продажами: как увеличить поток клиентов и прибыль	5	2	3	домашнее задание
38	Эффективные инструменты продаж для бизнеса: CRM-система и воронка продаж	4	2	2	домашнее задание + выводы по модулю
<b>VII</b>	<b>Управление продуктом и проектом</b>	<b>26</b>			
39	Продуктовый подход: как превращать идеи в продукты	5	2,5	2,5	домашнее задание
40	Дизайн-мышление: почему оно нужно любой компании	4	2	2	домашнее задание
41	Сервисный дизайн: как создавать продукты для пользователей	3,5	1,5	2	домашнее задание
42	Монетизация: как бизнесу заработать и увеличить доход	3	1	2	домашнее задание
43	Как запускать новые продукты	3	1	2	домашнее задание

44	Национальные особенности проектного управления в России	2,5	1	1,5	домашнее задание
45	Запуск проекта: какие вопросы нужно решить на старте	3	1	2	домашнее задание
46	Проектное управление: как защитить проект от провала	2	1	2	домашнее задание + выводы по модулю
<b>IX</b>	<b>Ведение переговоров</b>	<b>18</b>			
47	Успешные переговоры: с чего начать подготовку	3	1	2	домашнее задание
48	Деловые переговоры: какие компетенции помогают достигать цели	4	2	2	домашнее задание
49	Мастер сделки: эффективные техники успешных переговоров	4	2	2	домашнее задание

50	Сложные и многосторонние переговоры: как заключать сделки на своих условиях	3	1	2	домашнее задание
51	Искусство переговоров: как понять собеседника и управлять им	4	2	2	домашнее задание + выводы по модулю
<b>X</b>	<b>Управление командой</b>	<b>25</b>			
52	Команда мечты: как ее создать и непрерывно развивать	3	2	1	домашнее задание
53	Как усилить свою команду: рекомендации для лидера	4	2	2	домашнее задание
54	Как выжать максимум из кросс-функциональной команды	4	2	2	домашнее задание
55	Баланс строгости и мягкости	3	1	2	домашнее задание

56	Как выстроить систему обратной связи в компании	3	2	1	домашнее задание
57	Управление конфликтом: от противостояния к сотрудничеству	4	2	2	домашнее задание
58	Жизнестойкость и ментальное здоровье команды	4	2,5	1,5	домашнее задание + выводы по модулю
<b>XI</b>	<b>Тайм-менеджмент и личная эффективность</b>	<b>22</b>			
59	Тайм-менеджмент и управление вниманием	4	2	2	домашнее задание
60	Эффективное мышление: как избегать когнитивных искажений и принимать верные решения	4	2,5	1,5	домашнее задание
61	Позитивное мышление и личная траектория развития	4	2	2	домашнее задание

62	Как бороться с отсутствием результата и преодолеть ограничивающие установки	3	1,5	1,5	домашнее задание
63	Управление стрессом: как сохранить эффективность	4	2	2	домашнее задание
64	Саморазвитие и управление собой: что важно знать и с чего начать	3	1,5	1,5	домашнее задание + выводы по модулю
<b>XII</b>	<b>Управление изменениями и риск-менеджмент</b>	<b>22</b>			
65	Как управлять изменениями	3	1,5	1,5	домашнее задание

66	Команда в огне: как этим управлять?	4	2,5	1,5	домашнее задание
67	Как повысить операционную эффективность и преодолеть кризис	3	2	1	домашнее задание
68	Как принимать бизнес-решения в условиях турбулентности	4	2	2	домашнее задание
69	Риск-менеджмент: какие меры предотвратят крах бизнеса	4	1,5	2,5	домашнее задание
70	Как менять себя и людей вокруг: советы для бизнес-лидера	4	2,5	1,5	домашнее задание + выводы по модулю
<b>Итоговая аттестация</b>		<b>1,5</b>			<b>Защита</b>
<b>Итого</b>		<b>253</b>			

## 5. КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК

Недели	Дни	Теория	Практика	Академические часы(всего)
1	1.1	1	1	3
	1.2	2	1	5
	1.3	3	1	4
2	2.1	4	1	2
	2.2	5	1	3
	2.3	6	1	3
3	3.1	7	1	5
	3.2	8	1	4
	3.3	9	1	3
4	4.1	10	1	3
	4.2	11	1	3
	4.3	12	1	2
5	5.1	13	1	4
	5.2	14	1	3
	5.3	15	1	4,5
6	6.1	16	1	3,5
	6.2	17	1	3
	6.3	18	1	4
7	7.1	19	1	4
	7.2	20	1	4
	7.3	21	1	3
8	8.1	22	1	3
	8.2	23	1	4

	8.3	24	1	4
--	-----	----	---	---

9	9.1	25	1	3
	9.2	26	1	3
	9.3	27	1	4
10	10.1	28	1	3
	10.2	29	1	4
	10.3	30	1	3
11	11.1	31	1	4
	11.2	32	1	4
	11.3	33	1	5
12	12.1	34	1	3
	12.2	35	1	4
	12.3	36	1	4
13	13.1	37	1	5
	13.2	38	1	4
	13.3	39	1	5
14	14.1	40	1	4
	14.2	41	1	3,5
	14.3	42	1	3
15	15.1	43	1	3
	15.2	44	1	2,5
	15.3	45	1	3
16	16.1	46	1	2
	16.2	47	1	3

	16.3	48	1	4
17	17.1	49	1	4

	17.2	50	1	3
	17.3	51	1	4
18	18.1	52	1	3
	18.2	53	1	4
	18.3	54	1	4
19	19.1	55	1	3
	19.2	56	1	3
	19.3	57	1	4
20	20.1	58	1	4
	20.2	59	1	4
	20.3	60	1	4
21	21.1	61	1	4
	21.2	62	1	3
	21.3	63	1	4
22	22.1	64	1	3
	22.2	65	1	3
	22.3	66	1	4
23	23.1	67	1	3
	23.2	68	1	4
	23.3	69	1	4
12	12.1	70	1	4

Итого		70		
Диплом		1		

Срок обучения: 253 часа, из них 120 часов обучение на платформе (изучение уроков), 130 часов самостоятельной работы (в том числе изучение дополнительных материалов), 1,5 часа тест, 1,5 часа защита дипломной работы. Режим занятий: 3 дня в неделю по 2–5 академических часов в день. Академический час – 45 минут. Форма обучения: без отрыва от производства. Обучение осуществляется круглогодично.

## **6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

### **1. Условия реализации дополнительной профессиональной программы – профессиональной переподготовки**

Дополнительная профессиональная программа – профессиональной переподготовки реализуется в формате онлайн-обучения, посредством просмотров предзаписанных видео, изучения текстовых и графических материалов уроков, выполнения домашних заданий. Для взаимодействия обучающихся и педагогов используются информационно-телекоммуникационные сети:

- LMS-платформа <https://platform.productstar.ru>,
- мессенджер

### **2. Материально-техническое оснащение, необходимое для обучающихся:**

- персональный компьютер или ноутбук;
- операционная система семейств Windows, Mac Os;
- требование к интернет-провайдеру и скорости соединения: рекомендуется от 128 кбит/сек исходящего потока и от 256 кбит/сек входящего потока

### **3. Итоговая аттестация**

#### **Виды аттестационных испытаний и требования к ним**

Итоговая аттестация слушателей проводится в форме междисциплинарного (итогового) экзамена (или) защиты итоговой аттестационной работы. Данный экзамен/аттестация нацелен на демонстрацию ключевых компетенций специалистов по результатам освоения ДПП профессиональной переподготовки.

Итоговая аттестация слушателей может включать одно или несколько аттестационных испытаний

Аттестационные испытания могут проводиться в устной, письменной форме, в форме компьютерного тестирования, с применением электронного обучения, с использованием дистанционных образовательных технологий.

Подготовка и защита итоговой аттестационной работы/проекта может осуществляться слушателем как индивидуально, так и в составе группы.

Тема итоговой аттестационной работы/проекта с обоснованием целесообразности ее разработки выбирается слушателем.

Для получения итоговой аттестации необходимо выполнить

следующие условия:

1. пройти 80% уроков на курсе;
2. выполнить 80% домашних заданий;
3. получить зачет по дипломной работе.

### **Пошаговый план подготовки к дипломной работе**

1. Выбрать кейс из собственной практики по одной из 12 тем, рассмотренных в дополнительной профессиональной программе – профессиональной переподготовки
2. Подготовить презентацию (инструмент: Google-презентации) по шаблону с использованием структуры STAR
3. На выбор: отправить готовую презентацию на проверку комиссией или подготовить выступление и защитить дипломную работу перед комиссией (онлайн-формат, не более 15 минут).

### **Структура дипломной работы (по слайдам)**

1. Заглавный слайд: представление ФИО, текущая должность, место работы (название компании), название кейса.
2. Короткое описание кейса: что было внедрено или что планируется к внедрению.
3. S – обстоятельства: опишите ситуацию.
4. T – цель и задача: сформулируйте стоящую перед Вами/ командой/ организацией задачу.
5. A – действия: обозначьте конкретные действия для решения этой задачи, аргументируйте, почему именно эти действия были предприняты.
6. R – результат: расскажите о результате, приведите необходимые цифры и/или другие критерии успеха.
7. Заключительный слайд: выводы и/или дальнейшие планы.

## Критерии оценки обучающихся

Решение Аттестационной комиссией принимается на закрытых заседаниях простым большинством голосов членов комиссий, участвующих в заседании, и квалифицируется отметками «зачет», «незачет». При равном числе голосов голос председателя является решающим. Решение комиссий принимается непосредственно на заседании и сообщается слушателю.

Результаты итоговой аттестации фиксируются в протоколе, который подписывает председатель, члены аттестационной комиссии, секретарь. Решение комиссии принимается непосредственно на заседании и сообщается слушателю. В протоколе по результатам итоговой аттестации фиксируется оценка по системе «зачет» / «незачет» (приложение Б).

По итогам экзамена/аттестации комиссия оценивает слушателя по системе «зачет» / «незачет» в соответствии с нижеприведенными критериями. Отметка «незачет» ставится если:

- при ответе обнаруживается отсутствие владением материалом в объеме изучаемой дополнительной профессиональной программы – профессиональной переподготовки;
- при раскрытии особенностей развития тех или иных профессиональных идей не используются материалы современных источников;
- представление профессиональной деятельности не рассматривается в контексте собственного профессионального опыта, практики его организации;
- при ответе на вопросы не дается трактовка основных понятий, при их употреблении не указывается авторство;
- ответы на вопросы не имеют логически выстроенного характера, не используются такие мыслительные операции как сравнение, анализ и обобщение.

Отметка «зачет» ставится если:

- ответы на вопросы носят проблемный характер, при раскрытии особенностей развития тех или иных профессиональных идей, их описании используются материалы современных учебных пособий и первоисточников;
- при ответе используется терминология, соответствующая конкретному периоду развития теории и практики и четко формулируется определение, основанное на понимании контекста из появления данного термина в системе понятийного аппарата;
- ответы на вопрос имеют логически выстроенный характер, часто используются такие мыслительные операции как сравнение, анализ и обобщение;
- ярко выражена личная точка зрения слушателя, при обязательном владении фактическим и проблемным материалом, полученным на лекционных, практических, семинарских и в результате самостоятельной работы.

## 7. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ

Дополнительная профессиональная программа – профессиональной переподготовки построена так, что теория, полученная в одном модуле, потребуется для выполнения заданий и более качественного усвоения материалов в следующем модуле. Уровень сложности уроков постепенно увеличивается: обучающиеся начинают с базовых знаний, а после переходят к углубленному изучению разных аспектов управления бизнесом. Таким образом учебный материал лучше усваивается, у обучающихся формируются необходимые компетенции и навыки.

Основные виды обучающих занятий: прохождение уроков на платформе и выполнение домашних заданий (обязательно) и посещение бизнес-семинаров в онлайн-формате (по желанию). Уроки на платформе дают систематизированные знания в области управления основными функциями бизнеса и командообразования с фокусом на наиболее актуальных темах и ключевых вопросах менеджмента в эпоху цифровых технологий.

Домашние задания должны помочь обучающимся закрепить пройденный материал и стимулировать их применять полученные знания на практике. Задания к урокам курса представлены в двух форматах:

- Задания на закрепление полученных знаний и отработки конкретных навыков. Предусматривают проверку и обратную связь от экспертов курса.
- Задания на применение инструментов или подходов к персональным или рабочим задачам и проектам обучающегося. Такие задания помогают развивать навыки рефлексии, дают возможность применять новые инструменты в реальной жизни и приходиться к собственным, глубоко личным выводам. Обучающиеся могут обсудить выводы по итогам выполнения таких заданий с другими участниками курса.

### **Кадровое обеспечение:**

К реализации дополнительной профессиональной программы – профессиональной переподготовки в качестве педагогов дополнительного образования допускаются лица:

1) отвечающее одному из требований:

а) имеющее высшее образование или среднее профессиональное образование в рамках укрупненных групп специальностей и направлений подготовки высшего образования и специальностей среднего профессионального образования «Образование и педагогические науки»;

б) имеющее высшее образование либо среднее профессиональное образование в рамках иных укрупненных групп специальностей и направлений подготовки высшего образования и специальностей среднего профессионального образования при условии его соответствия дополнительной общеобразовательной общеразвивающей программе, реализуемой ООО «Тривиум», и получение при необходимости дополнительного профессионального образования педагогической направленности;

в) успешно прошедшее промежуточной аттестации не менее чем за два года обучения по образовательным программам высшего образования по специальностям и направлениям подготовки, соответствующей направленности программы дополнительного профессионального образования;

2) не имеющее ограничений на занятие педагогической деятельностью, установленных законодательством Российской Федерации;

3) прошедшее обязательный предварительный (при поступлении на работу) и периодические медицинские осмотры (обследования), а также внеочередные медицинские осмотры (обследования) в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

Реализация дополнительной профессиональной программы – профессиональной переподготовки также возможна лицами, привлекаемыми на условиях гражданско-правового договора в соответствии с действующим законодательством РФ.

## 8. СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

### Основная литература

1. Уильям Эвардс Деминг. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами.
2. Уильям Детмер. Теория ограничений Голдратта. Системный подход к непрерывному совершенствованию.
3. Александр Остервальдер, Ив Пинье. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора.
4. Питер Друкер. Практика менеджмента.
5. Тим Филипс. Управление на основе данных. Как интерпретировать цифры и принимать качественные решения в бизнесе.
6. Джай Шим и Джойл Сигел. Основы коммерческого бюджетирования. Пошаговое руководство для нефинансовых менеджеров.
7. Джон Катценбах, Дуглас Смит. Создание высокоэффективной организации.
- 8.

### Дополнительная литература

1. Джон Дорр. Измеряйте самое важное. Как Google, Intel и другие компании добиваются роста с помощью OKR.
2. Оливия Фокс Кабейн. Харизма: Как влиять, убеждать и вдохновлять.
3. Роберт Чалдини, Ноа Гольдштейн, Стив Мартин. Психология убеждения. 50 доказанных способов быть убедительным.
4. Клейтон Кристенсен. Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании.
5. Лиза Боделл. Убить компанию. Как покончить со статус-кво и начать инновационную революцию.
6. Стивен Левитт, Стивен Дабнер. Фрикомыслие. Нестандартные подходы к решению проблем.
7. Патрик Ленсиони. Пять пороков команды. Притчи о лидерстве.
8. Роберт Киган и Лайза Лейхи. Неприятие перемен.
9. Дэниел Гоулман. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ.

## 9. РАБОЧИЕ ПРОГРАММЫ ПО ДИСЦИПЛИНАМ

### Пояснительная записка

Дополнительная профессиональная программа – профессиональной переподготовки охватывает круг вопросов, связанных с функциями менеджера, В курсе две ступени: на первой — обучающийся знакомится с основными элементами системы управления, на второй — переходит непосредственно к управлению собой, командой и бизнесом. На каждой ступени — 6 тематических модулей, каждый модуль состоит из 5-8 уроков.

Уроки спроектированы таким образом, чтобы, согласно принципу научности, закладывать основы научных знаний и формировать систему познавательных действий. Прохождение уроков и выполнение домашних заданий на платформе — это основной вид учебных занятий, направленный на формирование учебных и профессиональных практических умений.

В процессе самостоятельного выполнения домашних заданий обучающиеся учатся применять полученные знания на практике, критически подходить к внедрению разных управленческих инструментов и делать упражнения на рефлекссию и саморефлексию в соответствии с предложенными в рамках учебного материала рекомендациями экспертов курса. Эта самостоятельная работа направлена на закрепление теоретических и практических знаний.

В результате изучения и освоения дополнительной профессиональной программы – профессиональной переподготовки обучающийся должен:

- познакомиться с ключевыми функциями бизнеса и особенностями управления ими в условиях неопределенности;
- разрабатывать стратегические цели и тактические задачи для команды и организации;
- формировать команду, оценивать потенциал сотрудников и управлять ими;
- принимать управленческие решения на основе данных, финансовых отчетов и результатов исследований (рынка, целевой аудитории, конкурентов, др.);
- овладеть навыками проектного управления, среднесрочного и стратегического планирования;
- развить навыки публичных выступлений и ведения переговоров.

№ в программе	Название урока	Цель урока	Время (академ.час)	Домашнее задание
	<b>Менеджмент</b>			
1	<b>Методологии управления</b>	Рассмотреть распространенные методологии управления: негибкие (Waterfall, V-образная модель, инкрементная модель) и гибкие (Agile, Scrum, Kanban).	3	1. Проанализируйте, какую методологию планирования используют в Вашей компании — каскадную, гибкую или сочетание двух подходов?  2. Укажите три причины, почему Вы выбираете эту методологию.
2	<b>Регулярный менеджмент и KPI</b>	Познакомить с фреймворками планирования и ресурсным персональным планированием. Эти знания помогут выполнять ежемесячные планы и действовать в соответствии с регламентами.	5	Приведите пример того, как вы ставите задачи в команде. Для самопроверки воспользуйтесь чек-листом.
3	<b>Еженедельное планирование</b>	Научить применять инструменты еженедельного планирования, расставлять приоритеты, декомпозировать любую цель бизнеса до понятных ежедневных и еженедельных задач и проводить эффективные командные встречи, а также работать по OKR и KPI, применять DOD и DOR, метрики счастья и успеха команды.	4	Подготовьтесь к личному спринту. Для этого зафиксируйте ответы на эти вопросы: • Результат, которого я хочу достичь к следующей пятнице • Критерий/ метрика, как я пойму, что результат достигнут: _____ • Какую задачу мне нужно будет выполнить в понедельник, чтобы к пятнице прийти к результату: _____  • В какое время каждый день я буду оценивать результат работы за день и формулировать задачу на новый день: _____

4	<b>Среднесрочное планирование и OKR</b>	Разобрать принципы подхода OKR: отличия, область применения и взаимосвязь между OKR и KPI, связка стратегии и тактики в OKR подходе, внедрение внедрению OKR, а также частые ошибки при внедрении OKR.	2	Приведите пример того, как вы кварталный OKR для себя и/или для команды. Для самопроверки воспользуйтесь чек-листом.
---	-----------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

5	<b>Стратегическое планирование</b>	Познакомить с эффективными методами стратегического планирования и принципами стратегического планирования, а также с правилами сценарным планированием.	3	Проведите SWOT-анализ бизнеса или актуального проекта (на выбор). Для самопроверки воспользуйтесь чек-листом.
6	<b>Тактики и стратеги: как вести бизнес</b>	Разобрать тактические и стратегические модели развития бизнеса, а также роль команды для стратегов и тактиков. Познакомить с признаками стратегического мышления.	3	1. Ответьте себе на вопрос: Вы тактик или стратег? Для этого отметьте галочками, что, по Вашему мнению, у Вас лучше получается в работе. 2. Подумайте о том, как развить в себе вторую роль, или как закрыть потребность в ней с помощью других людей в команде и/или компании. 3. Предлагаем заметить и зафиксировать, что изменилось благодаря обучению в этом модуле. Для этого ответьте на три вопроса: - Какая проблема у меня была в менеджменте? - Какие практики из модуля я хочу внедрить в свою работу? - Как будет устроен процесс теперь?
<b>№ в модуле</b>	<b>Лидерство</b>			
1	<b>Путь наверх: как стать успешным руководителем</b>	Познакомить с понятием лидерства, отличиями лидера от руководителя, а также эффективными ритуалами командообразования. Дать инструменты для развития внимательности и гибкости мышления, научить управлять своими эмоциями, чтобы ясно мыслить и принимать взвешенные решения даже в стрессовых условиях.	5	1. Пройдите один из тестов на определение уровня эмоционального интеллекта, предложенных в уроке. 2. Укажите, какой тест по эмоциональному интеллекту из предложенных в уроке Вы прошли и какой результат получили. 3. Зафиксируйте для себя, что Вы планируете скорректировать в рабочем поведении после того, как узнали результат теста.

2	<b>Лидерство для руководителя</b>	Познакомить с основными классификациями, моделями и стилями лидерства, разобрать принципы эффективного лидерства и пройти пошаговый план развития лидера.	4	1. Укажите, какой стиль эмоционального лидерства лучше всего подходит для текущей стадии моего бизнеса и/или состояния Вашей команды. 2. Зафиксируйте для себя, какого стиля эмоционального лидерства Вам бы хотелось придерживаться и что для этого Вы будете регулярно делать (что-то одно).
---	-----------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3	<b>Темная сторона лидерства: как пройти кризисы без потерь</b>	Разобрать проблемы и вызовы лидерства, дать инструменты для преодоления возрастных кризисов, связанных с лидерством. Научить пользоваться техниками самокоучинга для борьбы со стрессом и выгоранием.	3	1. Определите свой ресурсный баланс на данный момент, воспользовавшись чек-листом. 2. Укажите что-то одно, что Вы измените, чтобы улучшить ресурсный баланс со следующей недели.
---	----------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4	<b>Лидерство без слов: практики для эффективного управления</b>	Научить правилам эффективной невербальной коммуникации, чтобы повысить уровень осознанности обучающегося и вывести его на новый уровень эффективности влияния на окружающих (сотрудников, партнеров, клиентов) с помощью «правильных» эмоциональных состояний.	3	1. Проанализируйте свои проявления в работе через призму «Системы пяти колец». Для этого воспользуйтесь чек-листом. 2. Предлагаем заметить и зафиксировать, что изменилось благодаря обучению в этом модуле. Для этого ответьте на три вопроса: - Какая проблема у меня была в лидерстве? - Какие практики из модуля я хочу внедрить в свою работу? - Как будет устроен процесс теперь?
---	-----------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>№ в модуле</b>	<b>Финансы и бюджетирование</b>			
-------------------	---------------------------------	--	--	--

1	<b>Как и зачем менеджеру понимать финансовые отчеты</b>	Познакомить с разными видами финансовой отчетности: балансом (Balance Sheet, BS), отчетом о прибылях и убытках (P&L), отчетом о движении денежных средств (Cash Flow, CF). Разобрать бюджет как инструмент управления и модель бюджетного контроля.	3	<p>1. Укажите, что Вы осознали о том, как Вы действовали до сих пор в отношении финансовых вопросов, изучив материалы урока. Например: какие таблицы использовали, как анализировали финансовые отчеты.</p> <p>2. Укажите, что, по Вашему мнению, стоит изменить, чтобы работать эффективнее.</p> <p>3. Зафиксируйте ближайшее действие, которое Вы можете совершить уже сегодня/завтра, чтобы начать изменения.</p>
2	<b>Назначение бюджетов</b>	Объяснить разницу между финансовым планом и бюджетом и разобрать на примерах типовые проблемы с управлением финансами в компаниях, структуры управления финансами и результаты внедрения бюджетирования.	2	<p>1. Укажите главную проблему, с которой Вы сталкиваетесь в управлении финансами в Вашем бизнесе/ проекте/ команде (на выбор).</p> <p>2. Укажите, какую рекомендацию из урока забираете в свою практику.</p> <p>3. Зафиксируйте ближайшее действие, которое Вы можете совершить уже сегодня/завтра, чтобы начать изменения.</p>
3	<b>Структура бюджетов</b>	Разобрать схему внедрения бюджетов, способы структурирования бюджетов, методики и схемы распределения общих затрат. Объяснить разницу между постоянными и переменными, прямыми и косвенными затратами.	4	<p>1. Укажите, как удобнее всего структурировать бюджет в Вашем бизнесе/ проекте/ команде (на выбор).</p> <p>2. Укажите, какую рекомендацию из урока забираете в свою практику.</p> <p>3. Зафиксируйте ближайшее действие, которое Вы можете совершить уже сегодня/завтра, чтобы начать изменения.</p>

4	<b>Практика бюджетов</b>	Научить рассчитывать бюджет доходов и расходов, а также бюджет движения денежных средств.	3	1. Укажите, какие неудобства раньше были у Вас при работе с бюджетом в Вашем бизнесе/ проекте/ команде (на выбор). 2. Укажите, какую рекомендацию из урока забираете в свою практику. 3. Зафиксируйте ближайшее действие, которое Вы можете совершить уже сегодня/завтра, чтобы начать изменения.
5	<b>Как управлять денежными потоками в компании</b>	Научить управлять денежными средствами, расставлять приоритеты платежей и бороться с кассовыми разрывами. Познакомить с понятиями оборотный капитал и дебиторская задолженность.	4,5	Зафиксируйте три принципа управления денежными потоками, которые могут помочь Вам избежать кассового разрыва.
6	<b>Как топ-менеджеру оценить стоимость бизнеса и доходность инвестиций</b>	Познакомить с основами финансового анализа, управления на основе стоимости бизнеса и оценки инвестиций. Научить считать рентабельность, оборачиваемость, ликвидность, финансовая устойчивость бизнеса.	3,5	Выберите, какой из пяти предложенных в уроке способов повышения финансовой устойчивости даст Вашему бизнесу/ компании, где Вы работаете / команде/ проекту/ наиболее ощутимый результат? А какой даст самый быстрый результат?
7	<b>Управление прибылью компании: основные принципы</b>	Познакомить с понятиями маржинальная прибыль, точка безубыточности и операционный рычаг. Научить работать с затратами.	3	1. Укажите, какой из четырех способов увеличения дохода в ближайшем будущем больше всего подходит для Вашего бизнеса/ проекта/ команды (на выбор). 2. Укажите ближайшее действие, которое позволит Вам применить выбранный способ. 3. Предлагаем заметить и зафиксировать, что изменилось благодаря обучению в этом модуле. Для этого ответьте на три вопроса: - Какая проблема у меня была в бюджетировании и финансах? - Какие практики из модуля я хочу внедрить в свою работу? - Как будет устроен процесс

				теперь?
<b>№ в модуле</b>	<b>Публичные выступления и ораторское искусство</b>			

1	<b>Публичные выступления: как готовиться к ним быстро и эффективно</b>	Познакомить с тремя подхода к подготовке выступления и этапами подготовки публичного выступления. Научить строить путь слушателя и использовать жесты во время выступления. Разобрать упражнения для развития голоса.	4	1. Представьте, что скоро Вам предстоит выступить перед командой. Запишите, какого действия Вы ожидаете от своих сотрудников и/или коллег в результате выступления. 2. Составьте черновик своего выступления, используя схему, данную в уроке.
2	<b>Волнение перед публичным выступлением: как с ним справиться</b>	Разобрать с научной точки зрения причины страха публичных выступлений, виды страха и методы работы с ними. Дать инструменты для работы с негативными установками, связанными со страхом публичных выступлений.	4	1. Ответьте себе, когда Вам предстоит выступать, какая из трех реакций для Вас свойственна. 2. Выпишите себе техники из урока, которые Вам подходят для того, чтобы расслабиться и снять стресс перед выступлением.
3	<b>Онлайн-выступление: как подготовиться и провести</b>	Разобрать особенности онлайн-выступлений (картинка, свет, фон) и приемы вовлечения в онлайн-формате.	4	Опираясь на свой предыдущий опыт и чек-листы из урока, составьте свой персональный чек-лист подготовки к онлайн-выступлению.

4	<b>Лидерская харизма: как руководителю быть услышанным</b>	Познакомить с понятием харизма для лидера. Научить работать с вовлеченностью через темп и паузы, познакомить с правилами и эффективными техниками сторителлинга для публичных выступлений и самопрезентации.	3	<p>1. Укажите, какие свойства и поведение характерны для Вас, и какие компоненты харизмы у Вас развиты.</p> <p>2. Укажите, что Вы хотели бы развить в себе, опираясь на материалы урока.</p> <p>3. Укажите ближайшее событие, где Вы сможете попрактиковаться и применить новый прием или подход.</p> <p>4. Предлагаем заметить и зафиксировать, что изменилось благодаря обучению в этом модуле. Для этого ответьте на три вопроса:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Какая проблема у меня была в публичных выступлениях?</li> <li>- Какие практики из модуля я хочу внедрить в свою работу?</li> <li>- Как будет устроен процесс теперь?</li> </ul>
№ в модуле	<b>Аналитика и управление на основе данных</b>			
1	<b>Data-driven-подход: как управлять компанией на основе данных</b>	Разобрать разницу между data-driven и data-informed подходами. Познакомить с четырьмя уровнями аналитической культуры, формулой прибыли и теорией ограничений систем.	3	<p>1. Укажите, какой подход – data-driven или data-informed – используется для принятия решений в Вашем бизнесе/ проекте/ команде (на выбор).</p> <p>2. Подумайте, как Вы можете эффективнее использовать данные в работе, и предложите три идеи, как это сделать.</p>

2	<b>MVP-подход для решения аналитических задач и HADI-циклы</b>	Разобрать области применения HADI-цикла. Научить формулировать гипотезы, в том числе в маркетинговых, контентных и операционных экспериментах, а также адаптировать HADI-цикл под разные типы бизнеса.	4	<p>1. Укажите, какую гипотезу Вы можете проверить в ближайшую неделю. Сформулируйте ее по формуле: “Если [мы сделаем так-то / произойдет то-то], то [мы получим такой-то положительный результат (в цифрах)]”.</p> <p>2. Напишите, какую задачу Вы можете поставить себе в календарь на сегодня/завтра, чтобы приступить к проверке этой гипотезы.</p> <p>3. Укажите, какую задачу решит проверка этой гипотезы или к какой цели она Вас приблизит.</p>
3	<b>Декомпозиция метрик: иерархия метрик и пирамида метрик</b>	Разобрать критерии хорошей метрики, научиться строить иерархию и пирамиду метрик. Познакомить с метрикой полярной звезды (NSM) и разными фреймворками для исследований: HEART, PULSE, воронка AAARRR (или AARRR).	4	<p>1. Укажите, какая метрика является North Star Metric для Вашего бизнеса/ проекта/ команды (на выбор). Обоснуйте почему.</p> <p>2. Укажите оптимальный показатель North Star Metric для Вашего бизнеса/ проекта/ команды (на выбор).</p> <p>3. Укажите, какие действия Вы и Ваша команда можете предпринять для достижения и/или удержания нужного результата.</p>
4	<b>Кастомные метрики: неочевидные способы измерять успех продукта</b>	Познакомить с понятием прокси-метрики. Научить работать с эмпирическими метриками и рассчитывать LTV.	3	<p>1. Выберите наиболее подходящую формула расчета Lifetime Value (LTV) для Вашего бизнеса/ проекта/ команды (на выбор).</p> <p>2. Укажите результат расчета, сколько на данный момент составляет LTV.</p> <p>3. Запишите ближайшее действие, которое поможет мне улучшить этот показатель.</p>
5	<b>Основные типы бизнес-метрик и Lean Analytics</b>	Научить основам когортного анализа и расчета метрик по уникальным пользователям (MAU, WAU и DAU), метрик Retention и Conversion Rate. Познакомить с фреймворком Lean Analytics.	3	Укажите три когорты, которые можно выделить для Вашего бизнеса/ проекта/ команды (на выбор). Воспользуйтесь чек-листом.

6	<b>Как использовать данные на всех уровнях управления компанией</b>	Объяснить, как работают общие принципы принятия решений на основе данных, научить составлять математическую формулу успеха, организационная структура и дерево KPI для своего бизнеса.	4	1. Укажите, как распределены коэффициенты значимости в Вашем бизнесе/ проекте/ команде (на выбор). 2. Обоснуйте, почему так происходит. 3. Предлагаем заметить и зафиксировать, что изменилось
---	---------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		Познакомить с системами ETL и BI.		благодаря обучению в этом модуле. Для этого ответьте на три вопроса: - Какая проблема у меня была в аналитике и управлении на основе данных? - Какие практики из модуля я хочу внедрить в свою работу? - Как будет устроен процесс теперь?
--	--	-----------------------------------	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

№ в модуле	<b>Цифровая трансформация бизнеса</b>			
------------	---------------------------------------	--	--	--

1	<b>Цифровая трансформация: как выстроить правильную стратегию</b>	Ввести в цифровой контекст и познакомить с особенностями цифровизации крупного, среднего и малого бизнеса. Разобрать три фактора успешной цифровизации.	3	1. Укажите три изменения, как именно цифровизация трансформирует отрасль или сферу деятельности, в которой Вы работаете. 2. Напротив каждого изменения запишите, что Вы можете сделать сейчас, чтобы Ваш бизнес/ проект/ команда (на выбор) успешно развивались в этих условиях.
---	-------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2	<p><b>Как трансформировать бизнес с помощью искусственного интеллекта</b></p>	<p>На примерах разобрать типичные проблемы при реализации стратегии цифровой трансформации. Научить формулировать цели и фазы внедрение искусственного интеллекта.</p>	<p>4</p> <p>1. Укажите три препятствия, которые мешают Вашему бизнесу/ проекту/ команде (на выбор) провести цифровую трансформацию.  2. Напротив каждого препятствия запишите, что Вы можете сделать сейчас, чтобы Ваш бизнес/ проект/ команда (на выбор) смогли преодолеть это препятствие и успешно развивались в этих условиях.  3. Укажите первый шаг, который Вы хотите совершить в течение ближайшего месяца, чтобы ускорить цифровизацию Вашего бизнеса/ проекта/ команды (на выбор). Для того чтобы наметить конкретные действия, используйте рекомендации из урока.</p>
3	<p><b>Инновации: как внедрять новые принципы и бизнес-модели</b></p>	<p>Познакомить с разными типами инноваций и инновационных бизнес-моделей. Разобрать распространенные ошибки при управлении инновациями, возможные проблемы, плюсы и минусы инноваций.</p>	<p>3</p> <p>1. Определите, какую инновацию Вы хотите внедрить в работу Вашего бизнеса/ проекта/ команды (на выбор). Сфокусируйтесь на том, что наиболее реалистично можно внедрить при имеющихся у Вас ресурсах и что потенциально даст Вам наибольшую конкурентоспособность.  2. Укажите, какие ресурсы Вам понадобятся в ближайшие 6–12 месяцев. Воспользуйтесь чек-листом.  3. Укажите первый шаг, который Вы хотите совершить в течение ближайшей недели, чтобы внедрить выбранную инновацию в работу Вашего бизнеса/ проекта/ команды (на выбор). Для того чтобы наметить конкретные действия, используйте рекомендации из урока.</p>

4	<b>Искусственный интеллект для эффективного управления командой</b>	Познакомить с инструментами на основе искусственного интеллекта, применяемыми в управлении персоналом. Дать возможность освоить эффективные инструменты оценки потенциала сотрудников с помощью методики Gallup.	4 1. Укажите три процесса в найме и управлении, которые, по Вашему мнению, сейчас устроены неоптимально в Вашем бизнесе/ проекте/ команде (на выбор). 2. Запишите, каким образом, по Вашему мнению, искусственный интеллект мог бы помочь наладить эти неоптимальные процессы. 3. Укажите первый шаг, который Вы хотите совершить в течение ближайшей недели, чтобы внедрить искусственный интеллект в работу Вашего бизнеса/ проекта/ команды (на выбор). Для того чтобы наметить свои действия, используйте рекомендации из урока.
5	<b>Искусственный интеллект в логистике и производстве</b>	Познакомить с трендами цифровой трансформации и ИИ-решениями в логистике. Разобрать перспективы и риски генеративного ИИ, а также удачные кейсы внедрения искусственного интеллекта.	4 1. Укажите актуальные задачи, в которых искусственный интеллект сможет стать эффективным помощником для Вашего бизнеса/ проекта/ команды (на выбор). 2. Зафиксируйте, какие данные Вы регулярно собираете и можете использовать, чтобы превратить искусственный интеллект в помощника по данной задаче. 3. Укажите первый шаг, который Вы хотите совершить на ближайшей неделе, чтобы внедрить искусственный интеллект в работу Вашего бизнеса/ проекта/ команды (на выбор) в рамках этой задачи. Для того чтобы наметить свои действия, используйте рекомендации из урока. 4. Предлагаем заметить и зафиксировать, что изменилось благодаря обучению в этом модуле. Для этого ответьте на три вопроса: - Какая проблема у меня была в цифровизации?

				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Какие практики из модуля я хочу внедрить в свою работу?</li> <li>- Как будет устроен процесс теперь?</li> </ul>
--	--	--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

№ в модуле	<b>Управление продажами и маркетингом</b>			
1	<b>Маркетинг для бизнес-лидеров</b>	<p>Познакомить с современным подходом к разработке маркетинговой стратегии и позиционирования компании. Научить выбирать и описывать целевую аудиторию. Научить приемам и техникам сторителлинга для решения бизнес-задач.</p>	5	<p>Запишите формулировку, которая станет самым верхним уровнем пирамиды бренда, который Вы создали или на который Вы работаете. Чтобы сформулировать это, ответьте себе на вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Что мы ценим?</li> <li>- В чем мы можем помочь?</li> <li>- Почему в нас стоит верить и в чем мы уникальны?</li> <li>- В чем наша суть?</li> </ul>

2	<b>Стратегический маркетинг</b>	Объяснить, как трансформируется стратегический маркетинг сегодня, и познакомить с эффективными подходами в маркетинге.	3	Сформулируйте, в чем заключается ключевая ценность продукта/услуги, которые создают Ваш бизнес/ проект/ команда (на выбор). Зафиксируйте это для себя, чтобы впоследствии использовать это в маркетинговых коммуникациях. Воспользуйтесь чек-листом.
3	<b>Как лучше понимать клиента</b>	Научить методам исследования аудитории и выявления ее болей и потребностей. Познакомить с понятием клиентоориентированности, типами лояльности клиентов и разными видами программ лояльности. Научить применять подход Jobs To Be Done.	4	1. Укажите, что Вы уже знаете о причинах лояльности клиентов Вашего бизнеса или компании, где Вы работаете. 2. Укажите, какой целевой показатель лояльности для Вашего бизнеса или компании, где Вы работаете. 3. Напишите, что Вы можете сделать, чтобы повысить лояльность клиентов. Используя рекомендации из урока, сформулируйте одну гипотезу.
4	<b>Клиентоцентричность: как управлять лояльностью клиента на основе данных</b>	Познакомить с кластеризацией сегментов в маркетинге, механизмами персонализации и рычагами роста. Научить применять RFM-анализ.	4	1. Укажите, как Вы оцениваете уровень зрелости процесса управления клиентской удовлетворенности в Вашем бизнесе или в компании, где Вы работаете. Используйте таблицу. 2. Напишите, что Вы можете сделать в ближайшее время, чтобы перейти по одному из процессов на следующий уровень.
4	<b>Управление продажами: как увеличить поток клиентов и прибыль</b>	Объяснить, в чем суть термина «потребитель», и познакомить с принципами эффективных продаж в b2c и b2b. Научить строить карту путешествия покупателя в b2b и выявлять атрибуты ценности.	5	С помощью таблицы, указанной в рабочей тетради (Дневник управленческих решений), попробуйте создать черновик Customer Journey Map для Вашего бизнеса или компании, где Вы работаете.

5	<b>Эффективные инструменты продаж: CRM-система и воронка продаж</b>	Познакомить с основными понятиями, связанными с организацией продаж: техники, инструменты, команда, CRM-система. WinRate. Научить строить и анализировать воронку продаж как инструмент управления.	4	<p>1. Зафиксируйте основные этапы от момента привлечения новых потенциальных пользователей (лидов) до заключения сделки и как воронка продаж выглядит для Вашего бизнеса или компании, где Вы работаете.</p> <p>2. Зафиксируйте, на улучшении какого этапа воронки Вы можете сосредоточить свои усилия, чтобы получить наиболее значимый позитивный результат для Вашего бизнеса или компании, где Вы работаете.</p> <p>3. Предлагаем заметить и зафиксировать, что изменилось благодаря обучению в этом модуле. Для этого ответьте на три вопроса:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Какая проблема у меня была в управлении маркетингом и продажами?</li> <li>- Какие практики из модуля я хочу внедрить в свою работу?</li> <li>- Как будет устроен процесс теперь?</li> </ul>
<b>№ в модуле</b>	<b>Управление продуктом и проектом</b>			
1	<b>Продуктовый подход: как превращать идеи в продукты</b>	Познакомить с продуктовым подходом и стадиями работы над продуктом. Научить формулировать цели компании и цели продукта, собирать и приоритизировать идеи на основе иерархии метрик и с учетом рисков. Познакомить с инструментами Poker Planning и RICE Score.	5	Используйте фреймворк Impact Mapping, чтобы проработать ближайшие улучшения в деятельности Вашего бизнеса/ проекта/ команды (на выбор).
2	<b>Дизайн-мышление: почему оно нужно любой компании</b>	Разобрать этапы дизайн-мышления и инструменты дизайн-мышления.	5	<p>1. Зафиксируйте стейкхолдеров продукта, над которым Вы работаете, и их ключевой интерес. Опирайтесь для этого на чек-лист, составленный в соответствии с первым шагом дизайн-мышления (стадией эмпатии)</p> <p>2. Решите и напишите, как</p>

				именно Вы можете учесть эти интересы в продукте, над которым Вы работаете.
--	--	--	--	----------------------------------------------------------------------------

3	<b>Сервисный дизайн: как создавать продукты для пользователей</b>	Познакомить с понятиями сервисной экономики и бережливого сервиса (Lean Service). Научить проектировать сервисы с помощью PCN-диаграммы и повышать бизнес-показатели через взаимодействие с клиентом.	3,5	Используйте PCN-диаграмму, предложенную в уроке, и пропишите, каким образом и на каких этапах Вы и/или Ваша команда как компания взаимодействуем с клиентом. Для этого ответьте на следующие вопросы: - Какие взаимодействия можно назвать бесполезными или какие взаимодействия требуют слишком много времени? - Можно ли убрать их или заменить на другие?
4	<b>Монетизация: как бизнесу зарабатывать и увеличить доход</b>	Познакомить с разными моделями монетизации для бизнеса, а также основными инструментами монетизации: конверсионная воронка, акции, триггеры.	3	1. Укажите, какие модели монетизации Вы оцениваете как перспективные для Вашего бизнеса/ проекта или компании, где Вы работаете. 2. Проанализируйте каждый актуальный для Вас вариант, указав плюсы и минусы модели, а также как именно Вы можете ее использовать.
5	<b>Как запускать новые продукты</b>	Разобрать основные этапы запуска новых продуктов, эффективные техники продаж для инновационных продуктов. Научить использовать методiku Кано.	3	1. Создание нового продукта начинается с обнаружения проблемы, которую этот продукт может закрыть. Ответьте на следующие вопросы относительно продукта, который создает Ваш бизнес или компания, на которую Вы работаете: - Какие проблемы продукт закрывает уже сейчас? - Какие неявные, скрытые проблемы продукт может закрыть? - Что нужно сделать, чтобы

				продукт начал закрывать скрытые проблемы пользователей?
6	<b>Национальные особенности проектного управления в России</b>	Познакомить с результатами исследований о культурных и национальных особенностях проектного управления в России. Разобрать разницу между японской и американской моделями проектного управления.	2,5	1. Укажите, какие черты свойственны управлению проектами в Вашем бизнесе/ проекте/ команде или компании, на которую Вы работаете. 2. Напротив каждой черты зафиксируйте, как она помогает Вам в работе и что Вы можете сделать, чтобы снизить ее негативное влияние на Вашу работу.
7	<b>Запуск проекта: какие вопросы нужно решить на старте</b>	Разобрать на примерах важные моменты перед запуском проекта. Объяснить разницу в привлечении временных и постоянных сотрудников и их участие в команде проекта. Научить проведению совещаний рабочих групп по методу Адизеса.	3	Используя модель 6М, укажите, какие риски Вы видите в Вашем бизнесе/ проекте/ команде или компании, на которую Вы работаете.

8	<b>Проектное управление: как защитить проект от провала</b>	Разобрать причины провала проектов на примере зарубежных и российских кейсов, а также типовые риски проектного управления. Научить применять модель «Галстук-бабочка» и «Швейцарский сыр».	2	1. Вернитесь к домашнему заданию и модели 6М из предыдущего урока и напротив каждого риска укажите, как Вы можете предотвратить эти риски. 2. Предлагаем заметить и зафиксировать, что изменилось благодаря обучению в этом модуле. Для этого ответьте на три вопроса: - Какая проблема у меня была в управлении проектом или продуктом? - Какие практики из модуля я
---	-------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

				хочу внедрить в свою работу? - Как будет устроен процесс теперь?
<b>№ в модуле</b>	<b>Ведение переговоров</b>			
1	<b>Успешные переговоры: с чего начать подготовку</b>	Разобрать качества успешного переговорщика и как их развить в себе. Научить использовать дневник переговоров для подготовки к переговорам	3	1. Укажите свои сильные стороны в переговорах (тактика, приемы, поведение, манера, др.). 2. Укажите свои слабые стороны переговоров (тактика, приемы, поведение, манера, др.). 3. Зафиксируйте, как Вы можете в следующий раз нивелировать свои слабые стороны.
2	<b>Деловые переговоры: какие компетенции помогают достигать цели</b>	Разобрать типичные ментальные ошибки на переговорах. Научить формулировать альтернативу на переговорах с помощью модели BATNA.	4	1. Представьте, что Вам надо готовиться к встрече. Ваша стратегия переговоров для предстоящей встречи – win-win. Зафиксируйте, в чем будет заключаться выгода для Вас, а в чем – для Вашего партнера/ собеседника по переговорам? 2. Укажите, как Вы можете использовать имеющуюся у Вас информацию о партнере или собеседнике, чтобы подчеркнуть для него выгоды предлагаемого Вами решения. Запишите аргументы, которые, по Вашему мнению, должны подействовать.

3	<b>Мастер сделки: эффективные техники успешных переговоров</b>	Научить использовать Гарвардский метод переговоров. Разобрать пять стадий переговорного процесса и правила проведения партнерской сессии.	4 Представьте, что Вам нужно подготовиться к переговорам. Попробуйте ответить на вопросы, которые Вам может задать оппонент: - Зачем Вам это нужно? - Какова Ваша конечная цель? - Как Вы будете использовать результаты этих переговоров?
---	----------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Остались ли у Вас вопросы о проекте/продукте, о котором пойдет речь?</li> <li>- Какое решение будет для Вас оптимальным решением в ходе этих переговоров?</li> <li>- Какое решение Вы готовы предложить как альтернативное или удовлетворительное?</li> </ul>
4	<b>Сложные и многосторонние переговоры: как заключать сделки на ваших условиях</b>	Разобрать семь элементов эффективных переговоров и как устроены сетевой мир и отношения «агент — принципал». Научить применять методiku ZOPA и строить карту и матрицу стейкхолдеров.	3 1. Составьте карту стейкхолдеров для Вашего бизнеса/ проекта/ команды или компании, в которой Вы работаете. Для этого используйте пример и шкалу оценки из урока. 2. Зафиксируйте для себя стейкхолдера, который сейчас находится для Вас в приоритете, с учетом степени его влияния на Ваш бизнес/ проект/ команду или компанию, в которой Вы работаете.

5	<b>Искусство переговоров: как понять собеседника и управлять им</b>	Познакомить с этапами подготовки и проведения онлайн-переговоров. Научить оценивать эффективность переговоров. Разобрать типичные техники манипуляции во время переговоров, свойства и виды манипуляций.	4	<p>1. Вспомните последнюю ситуацию, где Вы подверглись манипуляции. Запишите коротко тему и обстоятельства разговора.</p> <p>2. Опишите подробно свои реакции и действия.</p> <p>3. Напишите вопрос или фразу, которые могут помочь Вам вскрыть такую манипуляцию и переломить ход беседы в свою пользу.</p> <p>4. Предлагаем заметить и зафиксировать, что изменилось благодаря обучению в этом модуле. Для этого ответьте на три вопроса:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Какая проблема у меня была в ведении переговоров?</li> <li>- Какие практики из модуля я хочу внедрить в свою работу?</li> <li>- Как будет устроен процесс теперь?</li> </ul>
---	---------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**№ в модуле**

**Управление командой**

1	<b>Команда мечты: как ее создать и непрерывно развивать</b>	Познакомить с принципами сбалансированной команды и подходами к формированию команды. Объяснить разницу между командой от группой. Научить применять модель Патрика Ленсиони.	3	<p>1. Проведите командную встречу под названием Stop — Start — Continue.</p> <p>2. Укажите действия, которые позволят компании, в которой Вы работаете/ Вашему бизнесу/ проекту/ команде/ повысить командную эффективность. Для этого заполните таблицу и используйте рекомендации из урока.</p>
---	-------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2	<b>Как усилить свою команду: рекомендации для лидера</b>	Научить применять командный коучинг и использовать чек-лист проверки эффективности команды, чтобы диагностировать эффективность и усилить команду. Познакомить с разными мотивационными драйверами.	4	<p>1. Определите, каких ролей сейчас не хватает в компании, где Вы работаете/ в Вашем бизнесе/ проекте/ команде, используя модель Мередита Белбина из урока.</p> <p>2. Укажите, кто из команды может взять на себя недостающие функции.</p>
---	----------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3	<b>Как сохранять баланс строгости и мягкости</b>	Познакомить с понятием ситуационного руководства и четырьмя уровнями зрелости сотрудников. Помочь освоить разные способы принятия управленческих решений.	4	1. Укажите три принципа, которые помогают Вам поддерживать конструктивный рабочий настрой и мотивацию в команде. Используйте рекомендации из урока. 2. Напишите, что Вы можете предложить на ближайшей встрече с командой, чтобы укрепить командный дух и чувство единства.
4	<b>Синергия: как выжать максимум из кросс-функциональной команды</b>	Познакомить с особенностями управления кросс-функциональными командами. Научить соблюдать баланс между конкуренцией и сотрудничеством в команде, а также урегулировать конфликты внутри команды.	3	1. Составьте матрицу уровня зрелости сотрудников на текущий момент, используя шаблон и рекомендации из урока. 2. Проанализируйте полученный результат и сделайте вывод, что Вам следует скорректировать с своим стилем управления в отношении кого-то из сотрудников, чтобы повысить эффективность команды или командного взаимодействия в компании, где Вы работаете/ Вашем бизнесе/ проекте/ команде (на выбор).
5	<b>Как выстроить систему обратной связи в компании</b>	Помочь выстроить культуру обратной связи, сформулировав для себя критерии качественной обратной связи и внедрив систему обратной связи. Научить использовать модель мотивирующей обратной связи SBI.	3	1. Приведите пример развивающей обратной связи для сотрудника, действиями которого Вы не вполне довольны в последнее время. Используйте формулу SBI, предложенную в уроке. 2. Зафиксируйте для себя реакцию сотрудника на Вашу обратную связь и оцените, удалось ли Вам добиться от него желаемых действий? Если нет, подумайте и напишите, как Вы можете обратиться к нему в следующий раз, чтобы получить лучший результат.
6	<b>Управление конфликтом: от противостояния к сотрудничеству</b>	Познакомить с понятием драматического треугольника Карпмана и разобрать роли в конфликте. Научить выходить из конфликта и создавать безопасную среду в компании.	4	1. Проанализируйте свой предыдущий опыт участия в конфликтах и укажите, какую роль из предложенного в уроке треугольника Карпмана Вы чаще всего занимаете (роль преследователя, жертвы или

				спасателя). 2. Укажите три принципа, которыми Вы можете руководствоваться, чтобы не усугублять спор и сохранять конструктивный характер разговора в будущем. Используйте рекомендации из урока.
--	--	--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

7	<b>Жизнестойкость и ментальное здоровье команды</b>	<p>Познакомить с понятием жизнестойкости в бизнесе, социальной и корпоративной ответственности. Разобрать различия VUCA, BANI, SHIVA-мира, а также чем отличается гибкость от антихрупкости.</p>	4	<p>1. Оцените текущее состояние и ментальное здоровье сотрудников в компании, где Вы работаете/ Вашем бизнесе/ команде/ проекте (на выбор), используя инструменты, предложенные в уроке. 2. Укажите, какая сфера лучше всего развита в компании, где Вы работаете/ Вашем бизнесе/ команде/ проекте (на выбор). 3. Укажите, на какую сферу следует обратить наибольшее внимание, чтобы восстановить баланс в компании, где Вы работаете/ Вашем бизнесе/ команде/ проекте (на выбор). Запишите одно простое действие, которое потребует от Вас и команды не более 10 минут, и выполните его в ближайшие 72 часа. 4. Предлагаем заметить и зафиксировать, что изменилось благодаря обучению в этом модуле. Для этого ответьте на три вопроса: - Какая проблема у меня была в управлении командой? - Какие практики из модуля я хочу внедрить в свою работу? - Как будет устроен процесс теперь?</p>
<b>№ в модуле</b>	<b>Тайм-менеджмент и личная эффективность</b>			

1	<b>Тайм-менеджмент и управление вниманием</b>	Познакомить с базовыми принципами тайм-менеджмента. Научить постановке целей, распределению времени и ресурсов с помощью методов и техник тайм-менеджмента, в том числе матрицы Эйзенхауэра и колеса личного развития.	4	1. Проанализируйте все свои задачи, запланированные на вчера, и сделайте вывод, что можно было сделать позже, делегировать или вообще не делать. 2. Укажите, что Вы можете сделать по-новому, используя рекомендации из урока, чтобы лучше спланировать завтрашний день.
2	<b>Эффективное мышление: как избегать когнитивных искажений и принимать верные решения</b>	Разобрать две системы мышления и ловушки восприятия, внимания и решения. Помочь развить критическое мышление и научить бороться с когнитивными искажениями.	4	1. Оцените, как Вы сейчас используете ключевые шесть навыков, рассмотренных в уроке, ответив на вопросы. Пройдите тест на критическое мышление от Школы критического мышления. Сравните результаты теста и результаты своих размышлений. 2. Укажите, как Вы можете использовать новое знание о себе в своей работе.

3	<b>Позитивное лидерство и личная траектория развития лидера</b>	Познакомить с понятиями позитивного лидерства и позитивного мышления. Построить личную траекторию развития лидера, уделив внимание факторам счастья в деятельности.	4	Укажите конкретные действия, которые Вы можете предпринять, чтобы добавить в работу компании, где Вы работаете/проекта/команды (на выбор) больше смысла, оптимизма, состояния потока, любви, игры, развития, влияния. Используйте рекомендации из урока.
4	<b>Как бороться с отсутствием результата и преодолеть ограничивающие установки</b>	Помочь найти баланс между работой и жизнью, раскрыть творческий потенциал с помощью хобби. Разобрать ограничивающие установки и способы их преодоления. Познакомить с философией Ikigai и ее применением в карьере.	3	1. Выполните практику Ikigai, предложенную в уроке. 2. Напишите по 5 ответов в каждом круге «что я люблю», «что я делаю лучше всего», «за что мне платят деньги» и «что нужно миру». 3. Проанализируйте, как то, что находится на пересечении этих сфер соответствует тому, чему Вы посвящаете большую часть своей жизни.

5	<b>Управление стрессом: как сохранить эффективность</b>	Разобрать сигналы отрицательного стресса, техностресса и другие вызовы современного стресс-менеджмента. Помочь развить стрессоустойчивость с помощью разных техник борьбы со стрессом.	4	<p>1. Проанализируйте свою «стрессонаполненность» по чек-листу из 37 пунктов, предложенному в уроке, и укажите, какой уровень «стрессонаполненности» характерен для Вас на текущий момент.</p> <p>2. Приведите примеры событий и ситуаций, которые вызывают у Вас наибольший стресс и то, как Вы можете помочь себе справиться с этим стрессом, используя рекомендации из урока.</p>
6	<b>Саморазвитие и управление собой: что важно знать и с чего начать</b>	Познакомить с ключевыми навыками руководителя и концепцией Life long learning. Помочь освоить эффективные способы борьбы с прокрастинацией и развить осознанность.	3	<p>1. Ответьте письменно на несколько вопросов, чтобы проанализировать и зафиксировать свое текущее состояние:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Как я чувствую себя физически прямо сейчас?</li> <li>- Что я эмоционально чувствую прямо сейчас?</li> <li>- О чем я думаю прямо сейчас?</li> <li>- Что я делаю прямо сейчас?</li> <li>- Зачем я делаю то, что делаю, прямо сейчас?</li> <li>- На какое время я поставлю себе напоминание, чтобы снова ответить себе на эти вопросы?</li> </ul> <p>2. Предлагаем заметить и зафиксировать, что изменилось благодаря обучению в этом модуле. Для этого ответьте на три вопроса:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Какая проблема у меня была в личной эффективности и тайм-менеджменте?</li> <li>- Какие практики из модуля я хочу внедрить в свою работу? Как будет устроен процесс теперь?</li> </ul>

№ в модуле	<b>Управление изменениями</b>
------------	-------------------------------

1	<b>Как управлять изменениями</b>	Познакомить с факторами успеха при внедрении изменений, а также фазами управления изменениями. Научить применять модель ADKAR и «дорожную карту» лидера изменений.	3	1. Вспомните свой предыдущий опыт внедрения какого-либо изменения и используйте систему ADKAR, чтобы проанализировать, как Вы управляете изменениями сейчас и как следует делать это в будущем. 2. Зафиксируйте свои выводы, чтобы лучше справиться с этим в будущем.
2	<b>Команда в огне: как этим управлять?</b>	Познакомить принципы управления командой и мотивации сотрудников в кризисных условиях. Научить оценивать зрелость команды по тому, как она реагирует на изменения, кризис и стресс.	4	1. Укажите, на какой стадии (формирования, бурления, нормирования, отдачи) на текущий момент находится компания, в которой Вы работаете/ Ваша команда (на выбор). 2. Укажите три конкретных действия, которые требуется от Вас как лидера и которые Вы можете предпринять в ближайший месяц, чтобы вывести команду на следующий уровень. 3. Проанализируйте с помощью типологии DISC из урока, какие сотрудники есть в компании, в которой Вы работаете/ Вашей команде (на выбор), и зафиксируйте, что Вам следует учитывать при работе с такой командой. В качестве примера укажите три конкретных действия, которые Вы можете предпринять в ближайший месяц.
3	<b>Как повысить операционную эффективность и преодолеть кризис</b>	Познакомить с методами повышения операционной эффективности и способами оценки рисков в условиях неопределенности.	3	1. Проанализируйте опыт работы с Вашей командой/ в компании, в которой Вы работаете/ на текущем проекте с помощью модели Change experience design, предложенной в урока. Зафиксируйте, на что Вам как команде необходимо опираться в первую очередь при внедрении изменений. Выберите один из пяти фокусов, на которые Вам следует сделать акцент сейчас (мышление и ценности, навыки, инструменты и процессы, командное взаимодействие,

				пространство и коммуникации). 2. Аргументируйте свой выбор.
--	--	--	--	----------------------------------------------------------------

4	<b>Как принимать бизнес-решения в условиях турбулентности</b>	Научить формировать финансовые резервы и сплоченные команды. Познакомить со способами оценки рисков и принятия решений об инвестициях и расходах в условиях турбулентности.	4	1. Разложите варианты решения для одной из задач, над которой работаете Вы/ Ваша команда по матрице, приведенной в Дневнике управленческих решений. 2. Укажите, какой вариант окажется «золотой серединой», а какие будут рядом с ним в «коридоре оптимальности» по соотношению усилий к результату. 3. Укажите одно конкретное действие, которое Вы можете предпринять в ближайшие 72 часа, чтобы я инициировать реализацию «оптимального» варианта.
5	<b>Риск-менеджмент: какие меры предотвратят крах бизнеса</b>	Объяснить разницу между риском и неопределенностью и кто должен брать ответственность за управление рисками в компании. Научить разрабатывать оперативный антикризисный план с помощью методологии s-a-f-e-g и оценивать масштаб ошибки.	4	1. Заполните таблицу, учитывая значимость и вероятность того или иного риск-фактора. Выпишите только те риски, которые компания, в которой Вы работаете/ Ваш бизнес/ проект/ команда в силах предвидеть и контролировать. 2. Укажите три конкретных действия, которые вы можете предпринять, чтобы избежать наиболее вероятного и наиболее значимого риска. Используйте рекомендации из урока.

6	<p><b>Как менять себя и людей вокруг: советы для бизнес-лидера</b></p>	<p>Познакомить с понятием непрерывного процесса перемен и назвать ключевых стейкхолдеров, отвечающих за управление изменениями. Научить взаимодействовать с сотрудниками, чтобы подготовить их к будущему и внедрить культуру высоких достижений в ДНК компании.</p>	<p>4</p> <p>1. Проведите аудит своего профессионального состояния и рабочей реальности. Укажите, какие процессы Вы считаете эффективными, а какие устарели и больше не работают.</p> <p>2. Зафиксируйте первый шаг, который Вы предпримете, чтобы изменить свою профессиональную жизнь, а также одно, которое поможет Вам качественно изменить проект или компанию, где Вы работаете/ работу Вашей команды/ Ваш бизнес.</p> <p>3. Предлагаем заметить и зафиксировать, что изменилось благодаря обучению в этом модуле. Для этого ответьте на три вопроса:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Какая проблема у меня была в управлении изменениями?</li> <li>- Какие практики из модуля я хочу внедрить в свою работу?</li> <li>- Как будет устроен процесс теперь?</li> </ul>
---	------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------