

ПРИКАЗ № MiniMBA/2026

об утверждении дополнительной профессиональной программы

07.04.2026 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 «Мини-МВА от РБК» общей трудоемкостью 302 академ. ч.
2. Контроль исполнения приказа оставляю за собой.



/ Зинин Е.Ю.

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



Утверждено

Приказом № MiniMBA/2026 от 07.04.2026 г.

Генеральный директор

Зинин Е.Ю.

«07» апреля 2026 г.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
– ПРОГРАММА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ
«МИНИ-МВА ОТ РБК»**

Срок реализации: 9 месяцев

Количество часов: 302 акад. ч.

Форма обучения: 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: Королева Наталия

г. Санкт-Петербург

2026

1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Настоящая дополнительная профессиональная программа – программа профессиональной переподготовки «Мини-МВА от РБК» (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"»;
- Профстандарты:
 - 06.012 «Менеджер продуктов в области информационных технологий», утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 16.09.2021 г. № 636н,
 - 07.007 «Специалист по процессному управлению» утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 17.04.2018 № 248н,
 - 08.006 «Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)» утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 22 апреля 2015 г. N 236н,
 - 08.008 "Специалист по финансовому консультированию", утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 19 марта 2015 г. N 167н,
 - 08.037 «Бизнес-аналитик» утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 22.11.2023 г. № 821н,
- ФГОС высшего образования - бакалавриат по направлению 38.03.02 Менеджмент, утв. приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 970.

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

Направленность программы:

Программа имеет социально-гуманитарную направленность.

Адресат:

Программа рассчитана на обучающихся старше 18 лет, имеющих или получающих среднее профессиональное и (или) высшее образование.

Актуальность реализации:

В условиях высокой турбулентности экономики, цифровой трансформации отраслей и постоянно меняющихся рыночных условий ключевым фактором успеха бизнеса становится качество управления. Современный рынок труда испытывает острый дефицит в руководителях нового типа — стратегах, способных не только эффективно управлять

операционной деятельностью, но и формировать видение, вдохновлять команды, адаптироваться к неопределенности и выстраивать устойчивые бизнес-системы. Программа направлена на подготовку руководителей, обладающих целостным системным мышлением и набором актуальных управленческих компетенций. Особое внимание уделяется развитию навыков стратегического анализа, управлению изменениями, построению эффективных команд, а также усилению личного влияния и лидерского потенциала. Завершив обучение, выпускники смогут диагностировать бизнес-системы, разрабатывать и внедрять стратегии, принимать обоснованные решения в условиях неопределенности и масштабировать свой управленческий опыт для достижения бизнес-результатов. Реализация программы способствует формированию кадрового резерва и повышению конкурентоспособности как самих руководителей, так и компаний, в которых они работают.

Отличительные особенности программы:

Программа «Мини-МВА от РБК» (МВА - Мастер делового администрирования) построена на практико-ориентированном подходе и включает работу над реальными проектами, приближенными к задачам современного руководителя. Она включает интеграцию четырёх ключевых управленческих сфер, объединенных общей логикой: от личности руководителя и его ресурса — к построению эффективных систем и стратегическому видению, и далее — к искусству коммуникации и влияния. Содержание курса охватывает все уровни современного управления: от самодиагностики и управления личной эффективностью до создания операционных систем, разработки стратегии и управления сложными коммуникациями.

Обучение проходит в онлайн-формате с использованием интерактивных образовательных материалов, практических кейсов и шаблонов для внедрения. Особое внимание уделяется прикладному характеру обучения: каждый модуль завершается созданием управленческого артефакта, который слушатель сразу может применить в своей работе.

Программа включает сквозной управленческий проект, который ведется на протяжении всего обучения и позволяет применить полученные инструменты к реальной бизнес-задаче слушателя. Дополнительно в программу интегрированы модули по применению искусственного интеллекта в управленческой практике.

Завершение программы позволяет слушателям сформировать персональный пакет управленческих документов и стратегий, готовых к внедрению, а также усилить свои конкурентные позиции на рынке труда как руководителей нового поколения.

Объем и срок освоения программы: 302 академ. ч. в течение 9 месяцев.

Доступ к материалам Программы обучающимся предоставляется на 2 года. Это позволяет повторять изученный материал в удобное время, восполнять пробелы в знаниях, а также возвращаться к практическим заданиям при решении рабочих задач. Такой формат способствует более глубокому закреплению навыков и поддерживает профессиональное развитие выпускников даже после завершения обучения.

Выдаваемый документ о квалификации:

Обучающиеся успешно прошедшие Программу и сдавшие итоговую аттестацию вправе получить диплом о профессиональной переподготовке установленного ООО «Тривиум» образца.

Цели и задачи программы:

Цель дополнительной профессиональной программы профессиональной переподготовки «Мини-МВА от РБК» – подготовка руководителей, обладающих системным стратегическим мышлением и комплексом современных управленческих компетенций, позволяющих эффективно управлять бизнесом и командами, разрабатывать и реализовывать стратегии развития, адаптироваться к изменениям внешней среды и усиливать личное влияние для достижения устойчивых бизнес-результатов.

Программа направлена на решение следующих основных задач:

Обучающие:

- Сформировать у слушателей целостное понимание современных концепций лидерства, управления эффективностью, стратегического планирования и деловых коммуникаций.
- Дать знания по методологии диагностики бизнес-систем, построения операционных процессов и управления на основе данных.
- Научить применять инструменты стратегического анализа, риск-менеджмента и управления изменениями в условиях неопределенности.
- Освоить современные подходы к управлению командой, включая найм, удержание, наставничество и создание психологически безопасной среды.
- Обучить техникам ведения переговоров, публичных выступлений и «продажи» идей ключевым стейкхолдерам.

Развивающие:

- Развить системное и стратегическое мышление, способность видеть взаимосвязи между операционными процессами и долгосрочными целями бизнеса.
- Сформировать навыки принятия решений в условиях неопределенности, турбулентности и ограниченных ресурсов.
- Развить эмоциональный интеллект и способность управлять своим ресурсным состоянием для предотвращения выгорания.
- Содействовать развитию лидерского потенциала, внутреннего авторитета и персонального бренда руководителя.
- Сформировать способность к постоянному саморазвитию и адаптации к изменяющимся условиям рынка.

Воспитательные:

- Воспитать ответственное отношение к принимаемым управленческим решениям и их влиянию на бизнес и команду.
- Сформировать культуру этичного лидерства и управления, основанную на ценностях, доверии и уважении.
- Развить профессиональную управленческую этику и дисциплину при реализации стратегических инициатив.
- Воспитать стремление к созданию устойчивых и антихрупких бизнес-систем.
- Сформировать готовность брать на себя ответственность за результаты команды и бизнеса в целом.

Планируемые результаты:

Планируемыми результатами обучения по программе является приобретение следующих знаний, умений, навыков, участвующих в качественном изменении компетенций:

Знания:

- Современные концепции лидерства, модели ситуационного руководства и

принципы управления командой.

- Методологии построения операционных систем управления, включая модели жизненного цикла компании, управленческих ролей (PAEI) и теории ограничений (TOC).
- Инструменты стратегического анализа и планирования (SWOT, PESTEL, OGSM, BSC, сценарное планирование).
- Принципы управления на основе данных (Data-Driven), включая постановку целей (OKR/KPI), декомпозицию метрик и аналитические циклы (HADI).
- Технологии управления изменениями, модели трансформации (ADKAR) и подходы к формированию антихрупкой организационной культуры.
- Методологии управления проектами и продуктами (Agile, Lean, Kanban) и инструменты приоритизации (RICE, KANO).
- Основы финансового управления и бюджетирования, включая анализ отчетности (P&L, Cashflow), юнит-экономику и управление финансовой устойчивостью.
- Техники эффективных переговоров, публичных выступлений, питчинга и стратегической коммуникации со стейкхолдерами.
- Принципы управления карьерой, оцифровка личной ценности и позиционирования себя как руководителя.

Умения:

- Проводить диагностику собственного управленческого профиля, выявлять сильные стороны и зоны роста, формировать персональный план развития (PDP).
- Выстраивать системы регулярного менеджмента, регламентировать бизнес-процессы и выходить из операционной деятельности.
- Разрабатывать и декомпозировать стратегию развития направления или бизнеса, формулировать стратегические цели и связывать их с операционными планами.
- Принимать обоснованные управленческие решения в условиях неопределенности и турбулентности, используя инструменты риск-менеджмента.
- Управлять изменениями, преодолевать сопротивление команды и выстраивать коммуникации, поддерживающие трансформацию.
- Проводить переговоры со стейкхолдерами различного уровня, управлять ожиданиями и «продавать» свои идеи руководству и партнерам.
- Уверенно выступать перед аудиторией (в офлайн и онлайн форматах), управлять своим состоянием и вниманием слушателей.
- Оцифровывать свой вклад в бизнес-результаты, формировать портфолио доказательств ценности и аргументированно вести переговоры о карьерном росте.

Навыки:

- Владение инструментами управления личной энергией, вниманием и стрессоустойчивостью для предотвращения профессионального выгорания.
- Применение эмоционального интеллекта и техник невербального влияния для усиления лидерского присутствия.
- Построение карты процессов своего подразделения, выявление узких мест и оптимизация операционной деятельности.
- Постановка целей по методологии OKR и разработка системы ключевых метрик для контроля результата.
- Разработка стратегической карты (OGSM) и плана реализации стратегии через регулярные управленческие ритуалы.
- Создание матриц распределения ответственности (RACI) и выстраивание кросс-функционального взаимодействия между отделами.
- Подготовка и проведение стратегических сессий с командой.

- Формирование психологически безопасной среды в команде и проведение сложных коммуникаций (обратная связь, увольнение).

Перечень профессиональных компетенций, на получение которых направлено обучение:

На основе профстандарта «Менеджер продуктов в области информационных технологий»:

Обобщенные трудовые функции			Трудовые функции		
код	наименование	уровень квалификации	наименование	код	уровень (подуровень) квалификации
В	Управление ИТ-продуктом	5	Координация планов разработки и продвижения ИТ-продуктов и согласованной работы соответствующих подразделений	В/05.5	5
			Планирование и организация вывода ИТ-продукта и его обновлений на рынок	В/06.5	5
			Управление показателями успешности и развитием ИТ-продукта	В/08.5	5

Профстандарта «Менеджер по информационным технологиям»:

Обобщенные трудовые функции			Трудовые функции		
код	наименование	уровень квалификации	наименование	код	уровень (подуровень) квалификации
А	Управление операционной деятельностью организации в области ИТ	6	Управление ИТ-проектами	А/03.6	6

Профстандарта «Специалист по процессному управлению»:

Обобщенные трудовые функции			Трудовые функции		
код	наименование	уровень квалификации	наименование	код	уровень (подуровень) квалификации
А	Регламентация процессов подразделений организации или	6	Сбор информации о процессе подразделения организации с целью разработки регламента	А/01.6	6

	разработка административных регламентов подразделений организации		данного процесса или административного регламента подразделения организации		
			Разработка и усовершенствование регламента процесса подразделения организации или административного регламента подразделения организации	A/02.6	6
В	Проектирование и внедрение кросс-функциональных процессов организации или административных регламентов организации	6	Анализ кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации для целей их проектирования, усовершенствования и внедрения	В/01.6	6
			Аудит деятельности в рамках кросс-функционального процесса организации или административного регламента организации на соответствие требованиям и целевым показателям процесса	В/05.6	6

Профстандарта «Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)»:

Обобщенные трудовые функции			Трудовые функции		
код	наименование	уровень квалификации	наименование	код	уровень (подуровень) квалификации
В	Руководство группами специалистов по внутреннему контролю	5	Планирование основных направлений внутреннего контроля и контрольных процедур	В/01.5	5

Профстандарта «Бизнес-аналитик»:

Обобщенные трудовые функции			Трудовые функции		
код	наименование	уровень квалификации	наименование	код	уровень (подуровень) квалификации
А	Работа с заинтересованными сторонами	5	Выявление заинтересованных сторон	А/01.5	5

			Взаимодействие с заинтересованными сторонами	A/02.5	5
В	Обеспечение изменений в организации	5	Подготовка к проведению изменений в организации	B/02.5	5
			Мониторинг параметров проводимых в организации изменений	B/03.5	5
			Завершение и оценка успешности проведенных в организации изменений	B/04.5	5
С	Выявление бизнес-проблем или бизнес-возможностей	5	Сбор информации о бизнес-проблемах или бизнес-возможностях	C/001.5	5
			Выявление истинных бизнес-проблем или бизнес-возможностей	C/002.5	5

Таким образом, в результате освоения программы у обучающихся формируются следующие профессиональные компетенции на протяжении четырех мастер-курсов:

Мастер-курс 1. Мастер Влияния (Управление собой, своим влиянием и карьерной траекторией)

- Лидерская самоидентификация – способность осознанно формулировать свою управленческую роль, ценности и стиль лидерства, понимая собственную зону влияния и ограничения.
- Управление личной энергией и устойчивостью – способность управлять собственным ресурсом — вниманием, нагрузкой и стрессом — поддерживая устойчивую эффективность в условиях высокой ответственности и неопределенности.
- Управление личным влиянием – способность осознанно управлять своим стилем влияния, используя эмоциональный интеллект, коммуникацию и поведенческие стратегии для воздействия на людей и решения управленческих задач.
- Управление карьерной траекторией – способность стратегически управлять своим профессиональным развитием, формируя карьерную траекторию, усиливая свою ценность для организации и рынка.

Мастер-курс 2. Мастер Эффективности (Построение управляемой системы работы и достижения результатов)

- Проектирование управляемой системы работы – способность выстраивать операционную систему управления: процессы, роли, регулярный менеджмент и механизмы синхронизации команды.

- Управление по целям и метрикам – способность формулировать стратегические и операционные цели, выстраивать систему показателей и управлять результатом через метрики.
- Структурное решение управленческих задач – способность структурировать сложные задачи, формулировать гипотезы решений и организовывать системный процесс проблем-солвинга.
- Экономическое мышление руководителя – понимание финансовой логики бизнеса и способность оценивать управленческие решения через их влияние на экономику компании и долгосрочную устойчивость бизнеса.

Мастер-курс 3. Мастер Стратегии (Стратегическое мышление и развитие бизнеса)

- Анализ внешней среды и конкурентной позиции – способность анализировать рынок, конкурентную среду и ключевые факторы развития бизнеса для выявления стратегических возможностей и рисков.
- Стратегическое мышление – способность мыслить системно и долгосрочно, видеть взаимосвязи между решениями, ресурсами и результатами компании.
- Лидерство изменений – способность инициировать и реализовывать организационные изменения, управляя сопротивлением и вовлекая команду в трансформацию.
- Управление стратегическими рисками – способность выявлять стратегические риски, оценивать их влияние и формировать решения, повышающие устойчивость бизнеса.

Мастер-курс 4. Мастер Коммуникаций (Коммуникация, переговоры и управление взаимодействием)

- Формирование эффективной команды – способность создавать рабочую среду доверия и вовлеченности, выстраивать конструктивное взаимодействие и поддерживать эффективность команды.
- Проведение сложных переговоров – способность вести переговоры в условиях конфликта интересов и неопределенности, достигая устойчивых договоренностей.
- Публичное влияние – способность ясно и убедительно доносить идеи до различных аудиторий, используя инструменты аргументации и публичной коммуникации.
- Управление стейкхолдерами – способность выстраивать системное взаимодействие с ключевыми заинтересованными сторонами внутри и вне организации.

Организационно-педагогические условия реализации программы дополнительного профессионального образования:

Язык реализации образовательной программы: обучение проводится на русском языке.

Форма обучения: заочная форма.

Особенности реализации программы: программа реализуется с использованием электронного обучения и исключительно дистанционных образовательных технологий.

Условия набора: на обучение принимаются все желающие лица, оплатившие обучение и заключившие договор об образовании. Обучение проходит в индивидуальном формате без формирования учебных групп. Обучающийся самостоятельно определяет время освоения Программы.

Формы проведения занятий:

- занятия в видео-формате;
- занятия в текстовом формате;
- практическая работа;
- самостоятельная работа;
- индивидуальные вопросы.

Материально-техническое оснащение:

Материальное обеспечение программы

Занятия проводятся на образовательной онлайн-платформе «Productstar». Каждый обучающийся и педагог оснащены доступом к образовательной онлайн-платформе: <https://platform.productstar.ru/login>.

У педагога дополнительного профессионального образования имеется необходимое оборудование средства для реализации программы: ноутбук с подключением к интернету, программное обеспечение.

Методическое обеспечение программы

Программа обеспечена:

- учебно-методическими материалами;
- практическими заданиями и тренажерами;
- теоретическими и практическими видео-занятиями.

Кадровое обеспечение:

К реализации программы 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 Программы также возможна лицами, привлекаемыми на условиях гражданско-правового договора в соответствии с действующим законодательством РФ.

2. УЧЕБНЫЙ ПЛАН

№ п/п	Наименование мастер-курса	Наименование модуля	Количество часов			Формы контроля / аттестация
			Всего	Теория	Практика	
1.	Вводный модуль		4	1	3	Не предусмотрено
2.	Мастер-курс «Мастер Влияния»		53	22	31	
		Модуль 1. Ядро лидера	10	4	6	
		Модуль 2. Управление энергией и ресурсом	22	7	15	
		Модуль 3. Управление влиянием	13	5	8	
		Модуль 4. Управление карьерой: оцифровка ценности	5	5	0	
		Итоговый модуль	3	1	2	Промежуточная аттестация
3.	Мастер-курс «Мастер Эффективности»		101	43	58	
		Модуль 1. Ядро системы: регулярность и культура	21	6	15	
		Модуль 2. Измерение и целеполагание	18	8	10	
		Модуль 3. Проектирование: продукт, процессы и команда	30	14	16	
		Модуль 4. Внешний контур: клиенты и прибыль	28	14	14	
		Итоговый модуль	4	1	3	Промежуточная аттестация
4.	Мастер-курс «Мастер Стратегии»		60	29	31	
		Модуль 1. Формирование стратегического вектора	6	6	0	
		Модуль 2. Стратегическое мышление и планирование	15	6	9	

		Модуль 3. Управление трансформацией	15	7	8	
		Модуль 4. Управление рисками и устойчивость	21	9	12	
		Итоговый модуль	3	1	2	Промежуточная аттестация
5.	Мастер-курс «Мастер Коммуникаций»		82	35	47	
		Модуль 1. Коммуникация в команде	12	6	6	
		Модуль 2. Мастерство переговоров	19	8	11	
		Модуль 3. Коммуникация с аудиторией	25	10	15	
		Модуль 4. Управление взаимодействием	22	10	12	
		Итоговый модуль	4	1	3	Промежуточная аттестация
6.	Итоговый модуль		2	1	1	Итоговая аттестация
	Итого		302	131	171	

3. КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК

Учебный график по месяцам

№ п/п	Наименование блока	1 месяц	2 месяц	3 месяц	4 месяц	5 месяц	6 месяц	7 месяц	8 месяц	9 месяц
1.	Вводный модуль	X								
2.	Мастер-курс «Мастер Влияния»	X	X							
3.	Мастер-курс «Мастер Эффективности»			X	X					
4.	Мастер-курс «Мастер Стратегии»					X	X			
5.	Мастер-курс «Мастер Коммуникаций»							X	X	
6.	Итоговый модуль									X

4. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

1. Вводный модуль

Теория 1 академ. ч. Практика 3 академ. ч.

В рамках модуля ставятся следующие задачи:

- Сформировать целостное представление о структуре обучения, форматах уроков и заданий, а также об особенностях программы.
- Обеспечить понимание методологии выбора темы проектной работы, работы с картой компетенций и инструментом Индивидуального плана развития (ИПР) руководителя.
- Создать условия для осознанной постановки личных целей обучения и освоения принципов эффективного прохождения программы.

Планируемые результаты обучения:

По завершении модуля слушатели:

- Понимают логику образовательного процесса, форматы взаимодействия и преимущества программы для достижения результата.
- Умеют выбирать тему проектной работы, соотносить ее с актуальными управленческими задачами и использовать карту компетенций для построения ИПР.
- Сформулировали индивидуальные цели обучения и владеют подходами к организации учебной деятельности с высоким качеством усвоения материала.

Модуль состоит из следующих тем:

- Добро пожаловать в МВА - ваш путь начинается отсюда
- Преимущества тарифа
- Как учиться с удовольствием и получить результат
- Как устроено обучение на курсе
- Формат уроков и заданий на курсе
- Как выбрать тему для проектной работы на курсе
- Карта компетенций и ИПР руководителя
- Ваши цели обучения

В данном модуле контроль не предусмотрен.

2. Мастер-курс «Мастер Влияния»

В рамках мастер-курса «Мастер Влияния» ставятся следующие задачи:

- Освоить современные концепции лидерства и понять различия между ролями лидера и руководителя в условиях новой реальности.
- Научиться проводить самодиагностику управленческого профиля, выявлять свои сильные стороны, зоны роста и «слепые зоны» как лидера.
- Сформировать персональный план развития (PDP/Архитектуру роста), согласующий личные амбиции с потребностями бизнеса и карьерными целями.
- Освоить инструменты управления личной энергией, вниманием и тайм-менеджмента для поддержания высокой эффективности без выгорания.
- Получить навыки управления стрессом, развития психологической устойчивости и ментальной гибкости в условиях неопределенности.
- Научиться применять эмоциональный интеллект и техники невербальной коммуникации для усиления личного влияния и управления впечатлением.

- Освоить подходы к формированию внутреннего авторитета и стратегии построения личного бренда руководителя (внутреннего и внешнего).
- Научиться оцифровывать свою ценность для бизнеса, переводить личное влияние и эффективность в финансовые метрики для обоснования карьерного роста.
- Освоить техники ведения переговоров о повышении должности, зарплаты и расширении зоны ответственности с опорой на доказательную базу.

Планируемые результаты обучения:

По завершении мастер-курса «Мастер Влияния» слушатели:

- Знают современные концепции лидерства, модели ситуационного руководства и различия между ролями лидера и руководителя в условиях новой реальности.
- Знают методологию самодиагностики управленческого профиля, инструменты выявления сильных сторон, зон роста и «слепых зон» лидера.
- Знают принципы управления личной энергией, вниманием и методы профилактики профессионального выгорания.
- Знают техники эмоционального интеллекта и невербальной коммуникации для усиления личного влияния.
- Знают подходы к формированию внутреннего авторитета и построению личного бренда руководителя.
- Умеют проводить самодиагностику собственного управленческого профиля и формулировать персональный план развития (PDP/Архитектуру роста) на 3-5 лет.
- Умеют применять инструменты тайм-менеджмента, управления вниманием и стрессом для поддержания устойчивой эффективности в условиях высокой нагрузки.
- Умеют использовать эмоциональный интеллект и техники центрированного присутствия для управления впечатлением и усиления лидерского влияния.
- Умеют оцифровывать свой вклад в бизнес-результаты, переводить личное влияние и эффективность в финансовые метрики.
- Умеют аргументированно вести переговоры о карьерном росте, повышении должности и зарплате с опорой на доказательную базу.
- Владеют инструментами самодиагностики лидерских качеств и методами постановки личных целей развития.
- Владеют практиками управления личным ресурсом, техниками восстановления и ментальной гибкости.
- Владеют навыками применения эмоционального интеллекта для регуляции собственных эмоций и управления эмоциональным климатом в команде.
- Владеют техниками невербальной коммуникации и управления впечатлением для усиления лидерского присутствия.
- Способны формировать стратегию внутреннего авторитета и позиционирования себя как руководителя внутри компании и за ее пределами.
- Могут разработать личную карьерную траекторию и сформировать портфолио доказательств своей ценности для бизнеса.

Модуль 1. Ядро лидера

Теория 4 академ. ч. Практика 6 академ. ч.

Модуль состоит из следующих тем:

- Введение в модуль «Ядро Лидера: самодиагностика и видение»
- Новые реалии лидерства
- Мой лидерский код: стили, самоконтроль и роль
- Архитектура роста руководителя: как не упереться в потолок

- Итоги модуля

Модуль 2. Управление энергией и ресурсом
Теория 7 академ. ч. Практика 15 академ. ч.

Модуль состоит из следующих тем:

- Введение в модуль «Управление энергией и ресурсом»
- Энергия лидера: от выгорания к эффективному дню и решениям
- Поиск смысла и опора: Ikigai, ценности, внутренняя мотивация
- Устойчивость: стресс, выгорание и ментальная гибкость
- Энергия осознанного роста: эмоции и мышление
- Итоги модуля

Модуль 3. Управление влиянием
Теория 5 академ. ч. Практика 8 академ. ч.

Модуль состоит из следующих тем:

- Введение в модуль «Управление влиянием»
- Эмоциональный интеллект: фундамент влияния и эффективности
- Современное лидерство: управление через эмоции и невербальные сигналы
- Позиционирование руководителя: внутренний авторитет и личный бренд лидера
- Темная сторона влияния: тень, этика и управление властью
- Итоги модуля

Модуль 4. Управление карьерой: оцифровка ценности
Теория 5 академ. ч.

Модуль состоит из следующих тем:

- Введение в модуль «Управление карьерой: оцифровка ценности»
- Карьерная траектория и управление развитием.
- Оцифровка личной ценности: как измерить и монетизировать вклад лидера
- Переговоры о росте: зарплата, роль и работа со стейкхолдерами
- Итоги модуля

Итоговый модуль

Теория 1 академ. ч. Практика 2 академ. ч.

- Модуль состоит из следующих тем:
- Тестирование по мастер-курсу «Влияния»
- Сквозной итоговый проект. Часть 1
- ИПР: влияние начинается с роли руководителя
- Автоматизация работы руководителя с помощью ИИ

В конце мастер-курса «Мастер Влияния» проводится промежуточная аттестация в формате тестирования. Тестирование направлено на проверку освоенного материала и включает выполнение практических заданий и ответы на вопросы. Подсчет верных ответов и выставление оценки «зачёт»/«незачёт» происходит в автоматическом режиме на образовательной платформе.

Оценивание осуществляется по системе:

- Зачёт — 80% и более правильных ответов.
- Незачёт — менее 80% правильных ответов.

3. Мастер-курс «Мастер Эффективности»

В рамках мастер-курса «Мастер Эффективности» ставятся следующие задачи:

- Освоить методологию диагностики управленческой системы, включая анализ жизненного цикла компании, управленческих ролей (PAEI) и теории ограничений (ТОС).
- Научиться выстраивать системное мышление и видеть взаимосвязи между процессами, ролями, культурой и результатами бизнеса.
- Получить навыки проектирования и регламентации бизнес-процессов для выхода из операционной деятельности и создания управляемой системы.
- Освоить инструменты регулярного менеджмента и научиться выстраивать циклы планирования,
- Научиться формулировать стратегические и операционные цели, применять OKR и KPI для декомпозиции целей и управления результатом.
- Освоить Data-Driven подход: научиться работать с метриками, строить HADI-циклы и принимать решения на основе данных.
- Получить навыки работы с современными цифровыми инструментами, включая применение ИИ для автоматизации рутинных управленческих задач.
- Научиться превращать идеи в продукты: проводить исследования, формулировать гипотезы, создавать MVP и управлять запуском проектов.
- Освоить методологии управления проектами (Agile, Lean, Kanban) и инструменты приоритизации (RICE, KANO) для эффективного распределения ресурсов.
- Научиться выстраивать процессы в гибридных и онлайн-командах, обеспечивая прозрачность и управляемость распределенной работы.
- Получить навыки понимания финансовой отчетности (P&L, Cashflow), управления бюджетом и денежными потоками компании.
- Освоить инструменты юнит-экономики для оценки ценности клиента и принятия тактических решений о ценообразовании и инвестициях.
- Научиться выстраивать маркетинговые воронки, управлять продажами через CRM и определять границы ответственности с маркетинговой командой.

Планируемые результаты обучения:

По завершении мастер-курса «Мастер Эффективности» слушатели:

- Знают методологию диагностики управленческой системы, включая модели жизненного цикла компании (Адизес), управленческих ролей (PAEI) и теорию ограничений (ТОС).
- Знают принципы системного мышления и подходы к проектированию, регламентации и оптимизации бизнес-процессов.
- Знают инструменты регулярного менеджмента и методы выхода из операционной деятельности.
- Знают методологии целеполагания (OKR, KPI) и принципы декомпозиции стратегических целей в операционные задачи.
- Знают Data-Driven подход, включая построение HADI-циклов, работу с метриками и аналитические фреймворки (AAARRR, Lean Analytics).
- Знают методологии управления проектами (Agile, Lean, Kanban) и инструменты приоритизации (RICE, KANO, ROI).
- Знают основы финансового управления: структуру финансовой отчетности (P&L, Cashflow, Balance), принципы бюджетирования и управления денежными потоками.
- Знают инструменты юнит-экономики (LTV, САС) и методы оценки эффективности маркетинговых каналов и продаж.

- Умеют проводить диагностику управленческой системы своего подразделения, выявлять ограничения и узкие места в процессах.
- Умеют строить карту процессов, разрабатывать регламенты и настраивать циклы

- регулярного менеджмента.
 - Умеют формулировать OKR и KPI, декомпозировать стратегические цели на уровень отдела и связывать их с операционными планами.
 - Умеют строить систему метрик, проводить HADI-циклы для проверки гипотез и принимать решения на основе данных.
 - Умеют применять современные цифровые инструменты, включая ИИ, для автоматизации рутинных управленческих задач и ускорения аналитики.
 - Умеют проводить исследования и тестирование гипотез (CustDev, MVP), выбирать методологию управления под конкретный проект и приоритизировать задачи.
 - Умеют читать и интерпретировать финансовую отчетность, составлять платежный календарь и управлять бюджетом подразделения.
 - Умеют рассчитывать юнит-экономику продукта, оценивать SAC и LTV, принимать решения об инвестициях в маркетинговые каналы.
 - Умеют выстраивать маркетинговые воронки, настраивать CRM и управлять эффективностью команды продаж.
-
- Владеют инструментами диагностики системы управления и методами выявления «бутылочных горлышек» бизнеса.
 - Владеют навыками построения карты процессов и разработки регламентов ключевых бизнес-процессов.
 - Владеют техниками постановки целей по методологии OKR и разработки системы ключевых метрик.
 - Владеют навыками формулирования и проверки гипотез через HADI-циклы.
 - Владеют навыками применения ИИ-инструментов для ускорения рутинных управленческих задач.
 - Владеют методами приоритизации инициатив и построения Kanban-досок для управления проектами.
 - Владеют навыками построения юнит-экономики и расчета ключевых финансовых метрик продукта.
 - Владеют инструментами построения маркетинговой воронки и карты ответственности между маркетингом, продуктом и продажами.
 - Способны выстроить управляемую операционную систему подразделения на основе данных и эффективных процессов.
 - Могут создать рабочую модель юнит-экономики для своего продукта и использовать ее для принятия тактических решений.

Модуль 1. Ядро системы: регулярность и культура
Теория 6 академ. ч. Практика 15 академ. ч.

Модуль состоит из следующих тем:

- Введение в модуль «Ядро системы: регулярность и культура»
- Где ломается система: РАЕI, жизненный цикл и ТОС
- Системное мышление: карта процессов и точки провала
- Процессы без хаоса: от операционки к управлению
- Культура, ценности и командная эффективность
- Итоги модуля

Модуль 2. Измерение и целеполагание
Теория 8 академ. ч. Практика 10 академ. ч.

Модуль состоит из следующих тем:

- Введение в модуль «Измерение и целеполагание»
- Цели, которые работают: OKR vs KPI и декомпозиция
- Data-driven-подход: как управлять компанией на основе данных
- Декомпозиция метрик: иерархия метрик и пирамида метрик
- Как выбирать метрики
- Как проверять гипотезы и принимать решения на основе данных
- Итоги модуля

Модуль 3. Проектирование: продукт, процессы и команда
Теория 14 академ. ч. Практика 16 академ. ч.

Модуль состоит из следующих тем:

- Введение в модуль «Проектирование: продукт, процессы и команда»
- Исследования и тестирование гипотез
- Продуктовый подход: как превращать идеи в продукты
- Как создавать продукты для пользователей
- Монетизация: как бизнесу заработать и увеличить доход
- Методологии управления проектами и приоритизация (Agile, Lean, Kanban, RICE)
- Как запускать новые продукты
- Процессы и команды: как выстраивать работу в гибридной и онлайн-среде
- Итоги модуля

Модуль 4. Внешний контур: клиенты и прибыль
Теория 14 академ. ч. Практика 14 академ. ч.

Модуль состоит из следующих тем:

- Введение в модуль «Внешний контур: клиенты и прибыль»
- Как и зачем менеджеру понимать финансовые отчеты
- Бюджет компании как инструмент управления бизнесом
- Как управлять денежными потоками компании
- Как управлять прибылью компании
- Unit-экономика: ценность клиента и тактические решения
- Целевая аудитория и роли: от потребителя к операционке
- Эффективные инструменты продаж
- Итоги модуля

Итоговый модуль

Теория 1 академ. ч. Практика 3 академ. ч.

- Тестирование по мастер-курсу «Эффективности»
- Сквозной итоговый проект. Часть 2
- ИПР: как система отражает уровень руководителя
- Автоматизация процессов с помощью ИИ

В конце мастер-курса «Мастер Эффективности» проводится промежуточная аттестация в формате тестирования. Тестирование направлено на проверку освоенного материала и включает выполнение практических заданий и ответы на вопросы. Подсчет верных ответов и выставление оценки «зачёт»/«незачёт» происходит в автоматическом режиме на образовательной платформе.

Оценивание осуществляется по системе:

- Зачёт — 80% и более правильных ответов.
- Незачёт — менее 80% правильных ответов.

4. Мастер-курс «Мастер Стратегии»

В рамках мастер-курса «Мастер Стратегии» ставятся следующие задачи:

- Освоить структуру стратегического планирования, включая уровни стратегии, методологию OGSM и сбалансированную систему показателей (BSC).
- Научиться проводить стратегический анализ внешней среды: применять SWOT-анализ, PESTEL-анализ и модель пяти сил Портера для выбора стратегического вектора.
- Получить навыки стратегического маркетинга: анализа конкурентной позиции, позиционирования и выявления ключевых драйверов роста на российском рынке.
- Освоить принципы декомпозиции стратегии: от стратегического видения к конкретным целям, инициативам и KPI-деревьям.
- Научиться разрабатывать стратегию направления или бизнеса, формулировать стратегические цели и связывать их с операционными планами.
- Освоить методологию OKR как инструмент реализации стратегии и связки стратегических целей с тактическими действиями.
- Научиться развивать стратегическое мышление, отличать стратегические задачи от тактических и операционных, видеть долгосрочные взаимосвязи.
- Получить навыки проведения стратегических сессий с командой: фасилитации, управления ролями и работы с результатом.
- Освоить модели управления изменениями (ADKAR, «разморозка-изменение-заморозка») и научиться преодолевать сопротивление команды.
- Научиться формировать культуру антихрупкости и развивать организационную амбидекстрию для баланса между текущей эффективностью и инновациями.
- Получить навыки управления стратегическими рисками: идентификации, оценки и минимизации рисков с использованием методологии SAFER.
- Освоить сценарное планирование и научиться разрабатывать альтернативные сценарии развития бизнеса (базовый, оптимистичный, стрессовый).
- Научиться управлять финансовой устойчивостью компании в кризис, планировать ресурсы и принимать решения в условиях турбулентности.
- Получить навыки разработки стратегии выхода и плана действий в случае, когда текущая стратегия перестает работать.

Планируемые результаты обучения:

По завершении мастер-курса «Мастер Стратегии» слушатели:

- Знают структуру стратегического планирования, включая уровни стратегии, методологию OGSM и сбалансированную систему показателей (BSC).
 - Знают инструменты стратегического анализа внешней среды: SWOT-анализ, PESTEL-анализ и модель пяти сил Портера.
 - Знают принципы стратегического маркетинга: позиционирование, анализ конкурентов и выявление ключевых драйверов роста.
 - Знают методологию декомпозиции стратегии: от стратегического видения к целям, инициативам и KPI-деревьям.
 - Знают систему OKR как инструмент реализации стратегии и связки стратегических целей с операционными планами.
 - Знают модели управления изменениями (ADKAR, Левина) и причины провала трансформационных проектов.
 - Знают принципы формирования культуры антихрупкости и развития организационной амбидекстрии.
 - Знают методологию управления рисками (SAFER) и подходы к сценарному планированию.
 - Знают принципы финансовой устойчивости и антикризисного управления компанией.
-
- Умеют формулировать стратегическое видение и разрабатывать OGSM-стратегию для

своего направления или бизнеса.

- Умеют проводить стратегический анализ внешней среды, выявлять стратегические возможности и угрозы для бизнеса.
 - Умеют выбирать стратегический вектор развития на основе анализа конкурентной позиции и рыночных драйверов.
 - Умеют декомпозировать стратегию на конкретные цели, инициативы и показатели, строить KPI-деревья.
 - Умеют формулировать OKR на уровне отдела и связывать их с корпоративной стратегией.
 - Умеют проводить стратегические сессии с командой, управлять групповой динамикой и фиксировать результаты.
 - Умеют планировать изменения, выявлять зоны сопротивления и выстраивать коммуникационный план поддержки трансформации.
 - Умеют идентифицировать стратегические риски, строить риск-карту и разрабатывать меры минимизации рисков.
 - Умеют разрабатывать сценарные планы развития бизнеса (базовый, оптимистичный, стрессовый).
 - Умеют оценивать финансовую устойчивость компании и принимать решения по управлению ресурсами в кризис.
 - Умеют разрабатывать стратегию выхода и план действий в случае, когда текущая стратегия перестает работать.
-
- Владеют инструментами разработки стратегического вектора и формулирования стратегических целей.
 - Владеют навыками проведения стратегического анализа с использованием SWOT и PESTEL.
 - Владеют методами декомпозиции стратегии и построения KPI-деревьев.
 - Владеют техниками постановки OKR и связки их с годовыми стратегическими планами.
 - Владеют навыками фасилитации стратегических сессий и работы с результатами.
 - Владеют инструментами управления изменениями и методами снижения сопротивления команды.
 - Владеют навыками построения карты рисков и разработки сценарных планов.
 - Владеют инструментами оценки финансовой устойчивости и антикризисного планирования.
 - Способны сформировать целостный стратегический вектор развития направления или бизнеса.
 - Могут разработать стратегию выхода и план корректирующих действий при сбое текущей стратегии.
 - Могут выстроить систему регулярного мониторинга реализации стратегии через управленческие ритуалы и циклы.

Модуль 1. Формирование стратегического вектора

Теория 6 академ. ч.

Модуль состоит из следующих тем:

- Введение в модуль «Формирование стратегического вектора»
- Основы стратегии: куда смотрит бизнес.
- Стратегический маркетинг для руководителя.
- Стратегия трансформации: как запускать изменения
- Как внедрять стратегию правильно: почему 70% стратегий проваливаются
- Итоги модуля

Модуль 2. Стратегическое мышление и планирование

Теория 6 академ. ч. Практика 9 академ. ч.

Модуль состоит из следующих тем:

- Введение в модуль «Стратегическое мышление и планирование»
- Стратегическое мышление: как руководитель работает с будущим.
- Декомпозиция стратегии: от видения к метрикам
- Как связать стратегию и реализацию
- Как принимать бизнес-решения в условиях турбулентности
- Итоги модуля

Модуль 3. Управление трансформацией
Теория 7 академ. ч. Практика 8 академ. ч.

Модуль состоит из следующих тем:

- Введение в модуль «Управление трансформацией»
- Как управлять изменениями
- Как повысить операционную эффективность и преодолеть кризис
- Коммуникация в изменениях: как снижать сопротивление и вести людей
- Цифровая трансформация: как выстроить правильную стратегию
- Итоги модуля

Модуль 4. Управление рисками и устойчивость
Теория 9 академ. ч. Практика 12 академ. ч.

Модуль состоит из следующих тем:

- Введение в модуль «Управление рисками и устойчивость»
- Риск-менеджмент: как снижать угрозы стратегии
- Финансовая стратегия: оценка стоимости, окупаемость и доходность
- Финансовая устойчивость компании в кризис
- Стратегия выхода: что делать, если стратегия перестала работать.
- Итоги модуля

Итоговый модуль
Теория 1 академ. ч. Практика 2 академ. ч.

- Тестирование по мастер-курсу «Стратегии»
- Итоги Мастер-курса 3 и сквозное задание
- Работа с ИПР
- Автоматизация процессов с помощью ИИ

В конце мастер-курса «Мастер Стратегии» проводится промежуточная аттестация в формате тестирования. Тестирование направлено на проверку освоенного материала и включает выполнение практических заданий и ответы на вопросы. Подсчет верных ответов и выставление оценки «зачёт»/«незачёт» происходит в автоматическом режиме на образовательной платформе.

Оценивание осуществляется по системе:

- Зачёт — 80% и более правильных ответов.
- Незачёт — менее 80% правильных ответов.

5. Мастер-курс «Мастер Коммуникаций»

В рамках мастер-курса «Мастер Коммуникаций» ставятся следующие задачи:

- Освоить модели формирования эффективной команды: стадии развития (Такман), ролевые модели (DISC) и принципы командной динамики.
- Научиться создавать психологически безопасную среду и культуру доверия, позволяющую сотрудникам проявлять инициативу и не бояться ошибок.
- Получить навыки выстраивания системы обратной связи в команде с использованием SBI-модели и регулярных 1:1 встреч.
- Освоить различные стили управления и научиться выбирать оптимальный стиль в зависимости от зрелости сотрудников и контекста ситуации.
- Научиться готовиться к переговорам: определять BATNA, ZOPA, критерии успеха и вести дневник переговоров.
- Освоить техники ведения сложных переговоров, включая работу с манипуляциями, эмоциональным давлением и конфликтами.
- Получить навыки управления ожиданиями стейкхолдеров и построения стратегии влияния на партнеров и руководство.
- Научиться быстро и эффективно готовиться к публичным выступлениям, структурировать речь и вовлекать аудиторию.
- Освоить техники управления волнением, невербальной коммуникации и усиления лидерской харизмы.
- Получить навыки питчинга: умение «упаковывать» и продавать свои идеи руководству за 30 секунд, 2 минуты и 5 минут.
- Освоить принципы цифровой коммуникации руководителя: влияние через текст, email и мессенджеры.
- Научиться выстраивать кросс-функциональное взаимодействие между отделами, используя матрицу ответственности (RACI) и другие инструменты.
- Получить навыки управления эффективностью команды на всех этапах жизненного цикла сотрудника: от найма и адаптации до развития и увольнения.
- Освоить методы поддержки ментального здоровья команды и формирования жизнестойкости в условиях высокой нагрузки и стресса.

Планируемые результаты обучения:

По завершении мастер-курса «Мастер Коммуникаций» слушатели:

- Знают модели формирования эффективной команды: стадии развития по Такману, ролевую модель DISC и принципы командной динамики.
- Знают компоненты психологической безопасности и факторы, влияющие на уровень доверия в команде.
- Знают структуру эффективной обратной связи и методологию SBI (Situation-Behavior-Impact).
- Знают классификацию стилей управления (теория X и Y Макгрегора, ситуационное лидерство) и критерии выбора стиля под контекст.
- Знают переговорные концепции: BATNA, ZOPA, типы переговорных стратегий и техники фрейминга.
- Знают методы распознавания манипуляций и защиты от эмоционального давления в переговорах.
- Знают модели управления стейкхолдерами: матрицу «интерес-власть» и стратегии работы с разными типами заинтересованных сторон.
- Знают структуру эффективного публичного выступления и принципы вовлечения аудитории.
- Знают техники управления волнением и усиления невербального влияния (опора, центр, жесты, голос).
- Знают форматы питча (30 секунд, 2 минуты, 5 минут) и структуры убедительной презентации идей.
- Знают принципы цифровой коммуникации и правила написания влиятельных текстов в email и мессенджерах.
- Знают инструменты кросс-функционального взаимодействия, включая матрицу

ответственности RACI.

- Знают этапы жизненного цикла сотрудника и соответствующие коммуникационные задачи руководителя (найм, адаптация, развитие, увольнение).
- Знают индикаторы стресса в команде и методы поддержки ментального здоровья сотрудников.

- Умеют диагностировать стадию развития своей команды и выбирать соответствующие управленческие действия.
- Умеют создавать психологически безопасную среду, снижающую страх ошибок и повышающую инициативность сотрудников.
- Умеют давать развивающую обратную связь по модели SBI и выстраивать систему регулярных 1:1 встреч.
- Умеют адаптировать свой стиль управления под уровень зрелости сотрудников и конкретную ситуацию.
- Умеют готовиться к переговорам: определять BATNA, ZOPA и критерии успеха, вести дневник переговоров.
- Умеют противостоять манипуляциям, управлять эмоциями в сложных переговорах и переводить конфликт в конструктивное русло.
- Умеют строить карту стейкхолдеров, управлять ожиданиями руководства и партнеров, «продавать» решения без формальной власти.
- Умеют готовить публичное выступление за 15-20 минут по готовому шаблону и адаптировать его под разные аудитории.
- Умеют управлять своим состоянием перед выступлением, использовать невербальные техники для усиления лидерского присутствия.
- Умеют «упаковывать» идеи в форматы питча для руководства, команды или партнеров.
- Умеют писать эффективные письма и сообщения, добиваясь нужной реакции от получателей.
- Умеют создавать RACI-матрицу для кросс-функциональных задач и согласовывать зоны ответственности между отделами.
- Умеют проводить коммуникацию на всех этапах жизненного цикла сотрудника: от интервью и онбординга до развивающих бесед и увольнения.
- Умеют считывать эмоциональное состояние команды и корректировать коммуникационные практики в периоды напряжения.

- Владеют инструментами диагностики командных ролей и стадий развития команды.
- Владеют техниками фасилитации командных встреч и стратегических сессий.
- Владеют навыками проведения сложных разговоров, включая корректирующую обратную связь и коммуникацию при увольнении.
- Владеют шаблонами подготовки к переговорам и чек-листами BATNA/ZOPA.
- Владеют «анти-манипуляционным набором» фраз и техник защиты в переговорах.
- Владеют протоколом подготовки к онлайн-выступлениям и чек-листами качества публичной коммуникации.
- Владеют навыками сторителлинга и вовлечения аудитории через вербальные и невербальные приемы.
- Владеют инструментами построения карты кросс-функциональных взаимодействий и матрицы RACI.
- Владеют чек-листами для оценки жизнестойкости команды и протоколами поддержки в период стресса.
- Способны выстроить целостную систему коммуникаций в команде, обеспечивающую доверие, вовлеченность и высокую эффективность.
- Могут подготовить и провести питч своей инициативы перед руководством с использованием убедительной аргументации.

Модуль 1. Коммуникация в команде
Теория 6 академ. ч. Практика 6 академ. ч.

Модуль состоит из следующих тем:

- Введение в модуль «Коммуникация в команде»
- Команда как система
- Как выстроить систему обратной связи
- Стилль управления и коммуникации
- Итоги модуля

Модуль 2. Мастерство переговоров
Теория 8 академ. ч. Практика 11 академ. ч.

Модуль состоит из следующих тем:

- Введение в модуль «Мастерство переговоров»
- Успешные переговоры: с чего начать подготовку
- Мастер сделки: подготовка успешных переговоров
- Сложные и многосторонние переговоры: страхи, конфликты, трудности онлайн-формата
- Переговоры со стейкхолдерами: матрица влияния и управление ожиданиями
- Итоги модуля

Модуль 3. Коммуникация с аудиторией
Теория 10 академ. ч. Практика 15 академ. ч.

Модуль состоит из следующих тем:

- Введение в модуль «Коммуникация с аудиторией»
- Публичные выступления: как готовиться к ним быстро и эффективно
- Лидерская харизма и уверенное поведение на публике
- Онлайн-выступление: как подготовиться и провести
- Питчинг: как «упаковать» идею
- Коммуникация руководителя в цифровой среде
- Итоги модуля

Модуль 4. Управление взаимодействием
Теория 10 академ. ч. Практика 12 академ. ч.

Модуль состоит из следующих тем:

- Введение в модуль «Управление взаимодействием»
- Как выжать максимум из кросс-функциональной команды
- Межфункциональная коммуникация: как наладить сотрудничество между отделами
- Как усилить свою команду: рекомендации для лидера
- Управление эффективностью команды: наем, удержание, увольнение
- Жизнестойкость и ментальное здоровье команды
- Итоги модуля

Итоговый модуль
Теория 1 академ. ч. Практика 3 академ. ч.

- Тестирование по мастер-курсу «Коммуникации»
- Итоговый модуль мастер-курса «Коммуникации»
- Итоги Мастер-курса 4 и сквозное задание
- Работа с ИПР
- Автоматизация процессов с помощью ИИ

В конце мастер-курса «Мастер Коммуникации» проводится промежуточная аттестация в формате тестирования. Тестирование направлено на проверку освоенного материала и включает выполнение практических заданий и ответы на вопросы. Подсчет верных ответов и выставление оценки «зачёт»/«незачёт» происходит в автоматическом режиме на образовательной платформе.

Оценивание осуществляется по системе:

- Зачёт — 80% и более правильных ответов.
- Незачёт — менее 80% правильных ответов.

6. Итоговый модуль

Теория 1 академ. ч. Практика 1 академ. ч.

В рамках модуля ставятся следующие задачи:

- Систематизировать знания и компетенции, полученные в ходе освоения программы, для выполнения итоговой аттестационной работы.
- Сформировать у слушателей навыки интеграции управленческих, стратегических и лидерских подходов при решении комплексной бизнес-задачи.
- Обеспечить завершение работы над Индивидуальным планом развития (ИПР) руководителя как итогового документа профессиональной трансформации.
- Подготовить слушателей к публичной защите итоговой работы перед аттестационной комиссией, включая разработку структурированной презентации и развитие навыков самопрезентации.
- Развить у слушателей способность оценивать собственный карьерный и личностный рост по завершении программы и определять дальнейшие шаги развития.

Планируемые результаты обучения:

По завершении итогового модуля слушатели:

- Демонстрируют способность применять комплекс управленческих инструментов, изученных в рамках программы MBA, для решения практической бизнес-задачи в формате итоговой работы.
- Завершили формирование и защиту Индивидуального плана развития (ИПР) руководителя.
- Разработали и успешно защитили итоговую работу перед комиссией, представив ключевые результаты и выводы в формате структурированной презентации.
- Владеют навыками публичной защиты управленческих решений, аргументации собственной позиции и ответов на вопросы комиссии.
- Готовы к дальнейшему применению разработанных в рамках итоговой работы решений в практической управленческой деятельности.

Модуль состоит из следующих тем:

- Итоговая работа
- Работа с ИПР

Финальное задание является формой итоговой аттестации и направлено на комплексную проверку освоения всех ключевых тем программы. Для выполнения слушателям предлагается выбрать один из вариантов дипломных проектов:

1. Стратегия развития бизнес-направления (функции/подразделения): разработка и обоснование стратегического вектора развития, включая анализ внешней среды, декомпозицию целей, план реализации и оценку ожидаемых результатов.
2. Проект трансформации операционной системы управления: диагностика текущей системы, выявление ограничений, проектирование новых процессов, внедрение регулярного менеджмента и системы метрик для повышения эффективности подразделения.

3. Проект организационных изменений и развития команды: управление изменениями в условиях сопротивления, выстраивание новой организационной культуры, развитие команды и повышение вовлеченности сотрудников.

4. Проект усиления личного управленческого влияния и карьерного роста: анализ текущей управленческой позиции, разработка стратегии личного развития, оцифровка собственной ценности для бизнеса и подготовка к карьерному переходу.

Дополнительно допускается защита собственного рабочего проекта, реализуемого в текущей профессиональной деятельности слушателя и соответствующего критериям итоговой аттестации (масштаб, управляемость, наличие управленческого вызова, возможность измерения результатов).

Оценивается:

- Системность: логическая связанность всех блоков проекта (лидерство → эффективность → стратегия → коммуникации), целостность управленческого решения, отсутствие разрозненных отчетов.
- Реальность решений: практическая применимость разработанных подходов, обоснованность выводов, отсутствие абстрактных формулировок и оторванных от реальности рекомендаций.
- Управленческий масштаб: влияние проекта на подразделение, команду (минимум 5+ сотрудников) или ключевой бизнес-процесс; изменение уровня мышления и качества управления людьми.
- Осознанность: понимание слушателем своих управленческих ограничений, привычных паттернов поведения и совершенных ошибок; рефлексия над собственным развитием как руководителя.
- Измеримость: наличие в выводах и принятых решениях конкретных метрик, KPI, качественных и количественных показателей для оценки эффективности реализованных изменений.
- Качество презентации и защиты: структурированность и наглядность презентации, полнота раскрытия темы, качество видеозащиты, аргументированность ответов на контрольные вопросы.

Для допуска к итоговой аттестации необходимо выполнить следующие условия:

- пройти 100% уроков на курсе;
- выполнить 4 промежуточных теста. критерий прохождения - 80% правильных ответов.

Решение итоговой работы направляется на проверку через личный кабинет. Оценивание осуществляется по системе:

– Зачёт — все критерии выполнены, приложение работает стабильно, структура проекта оформлена корректно.

– Доработка — задание содержит несущественные ошибки или неточности, возможно повторное представление после исправлений.

– Незачёт — критические нарушения, задание не демонстрирует достаточный уровень освоения программы. После двух попыток доработки педагог вправе выставить итоговую оценку «незачёт».

В случае успешной сдачи итоговой аттестации обучающийся получает диплом о профессиональной переподготовке установленного образца.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ И ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Программа обеспечена образовательной онлайн-платформе: <https://platform.productstar.ru/login>.

Педагогические технологии:

- технология дифференцированного обучения;
- технология разноуровневого обучения;
- технология развивающего обучения;
- технология проблемного обучения;
- технология дистанционного обучения.

Методы обучения:

- словесный, наглядный практический;
- объяснительно – иллюстративный;
- частично-поисковый, исследовательский проблемный;
- игровой, дискуссионный.

Дидактический материал:

Основная литература

Уильям Эвардс Деминг. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами.

Уильям Детмер. Теория ограничений Голдратта. Системный подход к непрерывному совершенствованию.

Александр Остервальдер, Ив Пинье. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора.

Питер Друкер. Практика менеджмента.

Тим Филипс. Управление на основе данных. Как интерпретировать цифры и принимать качественные решения в бизнесе.

Джай Шим и Джойл Сигел. Основы коммерческого бюджетирования. Пошаговое руководство для нефинансовых менеджеров.

Джон Катценбах, Дуглас Смит. Создание высокоэффективной организации.

Дополнительная литература

Джон Дорр. Измеряйте самое важное. Как Google, Intel и другие компании добиваются роста с помощью OKR.

Оливия Фокс Кабейн. Харизма: Как влиять, убеждать и вдохновлять.

Роберт Чалдини, Ноа Гольдштейн, Стив Мартин. Психология убеждения. 50 доказанных способов быть убедительным.

Клейтон Кристенсен. Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании.

Лиза Боделл. Убить компанию. Как покончить со статус-кво и начать инновационную революцию.

Стивен Левитт, Стивен Дабнер. Фриккомыслие. Нестандартные подходы к решению проблем.

Патрик Ленсиони. Пять пороков команды. Притчи о лидерстве.

Роберт Киган и Лайза Лейхи. Неприятие перемен.

Дэниел Гоулман. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ.

Электронно-библиотечные ресурсы и системы, информационно-справочные системы:

1. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.
2. Собственные учебные материалы, размещённые в личном кабинете обучающегося.

Самостоятельная работа

Для закрепления ключевых компетенций слушателям предлагаются практические упражнения для самостоятельной проработки. Данные задания не проверяются, но их выполнение помогает подготовиться к промежуточной аттестации и работе над сквозным проектом.

Примеры заданий для самостоятельной работы:

1. Практикум по декомпозиции OKR- и KPI-целей

Цель: перевести теоретическое понимание OKR и KPI в практический управленческий навык. Это поможет вам применить логику методологии к вашей реальности и использовать цели как основной инструмент управления командой и ресурсами. Вы выявите слабые места в собственных формулировках, поймете, есть ли у вас реальные рычаги влияния, и создадите прототип управленческого решения.

Шаг 1. Выберите реальную цель

Выберите из своей текущей рабочей практики (команды, отдела или проекта) одну цель, которая сейчас наиболее актуальна. Лучше подойдет цель, за которую вы несете персональную ответственность перед вышестоящим руководством.

Не берите абстрактную («улучшить маркетинг»), учебную или чужую цель.

Шаг 2. Сделайте осознанный выбор: OKR или KPI

Ответьте письменно на два вопроса:

- Это OKR или KPI? (только один вариант).
- Почему? Объясните с опорой на критерии из урока: неопределенность, предсказуемость, изменения, стабильность и так далее.

Шаг 3. Сформулируйте ядро цели: objective и key results

Одна objective: качественная, вдохновляющая формулировка на языке бизнес-результата без цифр. Три key results: конкретные, измеримые доказательства достижения objective. Формат: метрика + целевое значение + срок.

Шаг 4. Привяжите цель к операционной реальности (KPI-основа)

Для каждого из трех KR ответьте на вопрос: какие три-пять KPI должны стабильно улучшаться, чтобы этот KR стал достижим?

Это проверка на реализуемость. Если таких KPI нет или они вам неподконтрольны, KR является гипотезой, а не управляемой задачей.

Шаг 5. Спроектируйте управленческое решение

Ответьте на вопрос: что вы конкретно сделаете как руководитель, если через месяц вы не приблизитесь к одному из KR?

Предложите конкретное действие из арсенала руководителя: изменить процесс, пересмотреть приоритеты команды, заменить инструмент, провести тренинг, перераспределить ресурсы. Избегайте ответов «проанализирую» или «проведу встречу».

2. OGSM: стратегия на одном листе

Цель: декомпонировать стратегию с помощью модели OGSM.

- Возьмите реальный вызов, который сейчас стоит перед вашим бизнесом или направлением. Это может быть выход на новый рынок, запуск продукта или повышение эффективности проблемного участка.
- Заполните четыре блока OGSM. Сначала сформулируйте objective — качественную цель, которая отвечает на вопрос «куда движемся?».
- Переведите качественную цель в измеримые задачи — goals. Помните: это должны быть конкретные цифры с горизонтом достижения. Например, «к концу года» или «через 18 месяцев».
- В блоке strategies запишите три-четыре принципиальных подхода, как вы будете достигать целей. Опирайтесь на свою центричность — суперсилу или работу с уязвимостью.
- В measures укажите, как вы поймете, что стратегии реализуются. Это могут быть количественные и качественные метрики выполнения действий.
- Проверьте получившуюся схему на связность. Спросите себя: «Если мы выполним все

меры, реализуются ли стратегии? Если мы реализуем стратегии, достигнем ли мы goals? Если мы доведем до конца goals, приблизит ли это нас к objective?»

Оценочные материалы:

Для отслеживания результатов освоения программы среди слушателей проводится промежуточная аттестация и итоговое оценивание.

Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация в конце каждого мастер-курса проводится в формате тестирования, включающего ситуационные кейсы и вопросы на проверку освоенного материала. Подсчет верных ответов и выставление оценки «зачёт»/«незачёт» происходит в автоматическом режиме на образовательной платформе.

Примеры тестовых вопросов промежуточной аттестации:

1. Вы занимаете должность директора по логистике. По итогам полугодия вы готовите документ для защиты результативности. Исходные условия: на фоне отраслевого кризиса средние рыночные тарифы грузоперевозок выросли на 25%. За счет полной перестройки системы вам удалось удержать рост затрат вашего отдела на уровне 5%. При этом ваш микроменеджмент во время проведения реформ спровоцировал сильное выгорание и переход к конкурентам одного из лучших начальников смены. Какой сценарий формирования портфеля вашей ценности соответствует инструментам юнит-экономики лидера?
 - a) Оцифровать дельту в 20 процентных пунктов между вашим показателем и общей рыночной инфляцией, презентовав это финансовому директору как спасенный актив, а уход сотрудника зафиксировать как рост вашего САС, учтя вашу потраченную эффективность и убыток периода разгона нового кандидата.
 - b) Исключить стоимость увольнения специалиста из своей инвестиционной модели, переадресовав этот недочет рекрутерам, и доказывать высокий персональный LTV генеральному директору с опорой на утвержденные рабочие регламенты, комфортную атмосферу в коллективе и идеальное исполнение обновленной структуры функциональных обязанностей
 - c) Базировать аналитику на детальном сравнении текущих результатов со своими рекордами за прошлый стабильный год без внешнего макроконтекста и защищать данные показатели перед главным акционером с помощью демонстрации процессов по контролю за рядовыми издержками и операционными платежами
2. Команда разрабатывает мобильное приложение для самостоятельного изучения иностранного языка. После нескольких месяцев работы они запустили MVP — бесплатное приложение с базовым набором слов и упражнений. За первые три месяца его скачали 50 000 пользователей, ежемесячная активность стабильна: около 15 000 человек занимаются регулярно. Команда рада такому интересу, но денег приложение пока не приносит, а затраты на серверы и разработку растут. На совещании обсуждают, как начать зарабатывать. Участники предлагают разные варианты:

Первый: оставить все бесплатным, но добавить рекламу между упражнениями. Доход будет идти от рекламодателей, а пользователи смогут отключить рекламу за небольшую плату.

Второй: сделать базовый функционал бесплатным, а за расширенные возможности (продвинутая грамматика, разговорные клубы с носителями, персональный план занятий) ввести ежемесячную подписку.

Третий: продавать приложение как готовый продукт — однократный платеж за полную версию, без подписок и рекламы.

Основатель сомневается: «Я не уверен, что пользователи готовы платить. Мы пока даже не спрашивали их, что для них ценно, а что — нет. Может, сначала добавим побольше функций, чтобы продукт выглядел солиднее, а потом уже будем думать о деньгах?»
Какое из предложений содержит наибольший риск для долгосрочного успеха продукта с точки зрения выбора модели монетизации, и почему?

- a) Предложение первого участника (рекламная модель) рискованно, потому что для стабильного рекламного дохода нужна очень большая аудитория, а 50 000 скачиваний и 15 000 активных пользователей — это недостаточный охват для привлечения крупных рекламодателей
 - b) Предложение второго участника (freemium с подпиской) рискованно, потому что команда не проверила, какие именно функции пользователи считают ценными и готовы ли за них платить, и может потратить ресурсы на разработку того, что не купят
 - c) Предложение основателя (сначала добавить больше функций, потом думать о монетизации) рискованно, потому что это путь к избыточному функционалу, за который никто не хочет платить, и к росту затрат без понимания реального спроса
3. Вы — финансовый директор компании «АльфаСтрой», которая 15 лет занимается типовым жилищным строительством в регионе. Рынок стабилен, основные конкуренты известны, портфель заказов формируется на 2–3 года вперед. В последние годы компания использовала классическое бюджетирование с корректировкой прошлогодних цифр. Недавно собственники выкупили обанкротившегося конкурента и теперь хотят выйти на рынок коммерческой недвижимости — сегмент с высокой волатильностью спроса, короткими сроками проектов и непредсказуемым поведением арендаторов. Они предлагают сохранить текущую бюджетную модель для всего холдинга: «зачем всё усложнять, у нас есть успешный опыт, просто добавим пару новых статей доходов». Какую модель бюджетирования стоит внедрить для нового направления и почему?
- a) Сохранить классическую модель для всего холдинга, так как она хорошо зарекомендовала себя в основном бизнесе, а унификация упростит консолидацию и контроль. Достаточно добавить аналитические разрезы по сегменту коммерческой недвижимости, чтобы отслеживать его специфику
 - b) Для нового направления внедрить бюджетирование «с нуля» с Agile-подходом: детальную проработку коротких горизонтов (спринты) и индикативные ориентиры на перспективу. Классическая модель в высоковолатильной и агрессивной среде с новым сложным бизнесом приведет к упущенным возможностям и негибкости
 - c) Использовать гибкую модель со скользящим планированием и упрощением форм для нового направления, оставив классику в стабильном сегменте. В волатильной среде нужна адаптивность, но поскольку бизнес-модель коммерческой недвижимости сама по себе не сложнее типового жилья, этого будет достаточно

Сквозной проект

Сквозной проект представляет собой инструмент последовательной проработки управленческого вызова, выбранного слушателем во вводном модуле. Проект интегрирован в каждый мастер-курс: по завершении каждого модуля слушатели выполняют задания и заполняют соответствующие слайды итоговой презентации, поэтапно формируя структуру своего итогового проекта.

Выполнение заданий сквозного проекта не оценивается на промежуточных этапах. Данные задания направлены на накопление материала, рефлекссию и последовательную проработку управленческого решения. В итоговом модуле слушатели систематизируют накопленные материалы, дорабатывают презентацию с учетом обратной связи от педагогов и коллег, после чего выходят на защиту итоговой работы перед аттестационной комиссией.

Таким образом, сквозной проект выполняет функцию формирующего, а не оценочного инструмента: он позволяет слушателю отслеживать собственную динамику, фиксировать инсайты и поэтапно выстраивать логику итоговой работы.

Примеры заданий сквозного проекта:

Задание. Лидерская позиция

Цель: увидеть и показать, как ваша управленческая модель влияет на ситуацию, прежде чем менять стратегию, процессы или коммуникации. Задача — зафиксировать:

- вашу текущую управленческую позицию,
- ограничения влияния,
- поведенческие паттерны.
- где именно вы усиливали проблему, которую собираетесь решать.

1. Самодиагностика управленческой позиции

Опишите свою управленческую модель «как есть» на текущий момент:

- ваш доминирующий стиль: авторитарный, демократический или либеральный;
- ваш стиль ситуационного лидерства: указывающий, наставнический, поддерживающий, делегирующий;
- ваш стиль эмоционального лидерства: визионер, коуч, аффилиативный лидер, демократ, ведущий, командующий;
- ваши лидерские ценности.

Подумайте: где вы склонны усиливать контроль или избегать конфронтации? Где перегружаете себя? Где берете на себя больше, чем нужно?

2. Анализ зоны реального влияния

Проанализируйте свой реальный управленческий вес, опираясь на результаты модуля «Управление влиянием».

Определите зону вашего реального влияния. Где ваши решения и действия действительно меняют ситуацию? В каких вопросах к вам прислушиваются, за вами идут? Какие ваши слова и действия находят отклик?

Какие вы видите сильные и слабые стороны вашего личного бренда? В каком направлении вы планируете его развивать?

Важно: отделите формальные полномочия от реального влияния. Подумайте, где ваша должность дает право решать, а фактически рычагов недостаточно. И наоборот — где вы влияете без опоры на формальную власть.

3. Свяжите свои размышления и выводы с управленческим вызовом из начального блока — вводного модуля программы, где вы выбирали тему для проекта. Ответьте честно:

- Как мой стиль усиливал существующую проблему?
- Где я своим поведением снижал(-а) эффективность?
- Где уходил(-а) от стратегического выбора?
- Где провоцировал(-а) или усиливал(-а) коммуникационный хаос?
- Где избегал(-а) жестких решений?
- Где брал(-а) на себя лишнее и тем самым демотивировал(-а) команду?

Ваша задача — увидеть свой вклад в текущую ситуацию.

4. Лидерские гипотезы изменений

Сформулируйте две-три гипотезы в формате: «Если я _____ [изменю свое конкретное поведение], это должно привести к _____ [изменению в системе]».

Итоговое оценивание

В конце программы обучающиеся сдают итоговую аттестацию. Для успешного прохождения итогового контроля слушатель должен выполнить критерии, указанные в разделе 4.

Результаты текущего контроля, промежуточной аттестации и итогового оценивания отображаются в личном кабинете слушателя на образовательной онлайн-платформе: <https://platform.productstar.ru/login>.

По результатам сдачи промежуточного контроля и итогового оценивания педагог даёт обратную связь слушателям, отмечает их сильные стороны и обращает внимание на зоны для развития. По результатам промежуточной аттестации слушатели, получившие «незачёт», имеют возможность повторно изучить материалы и пройти тестирование в установленные сроки. Обратная связь по итогам оценивания предоставляется каждому слушателю в личном кабинете.