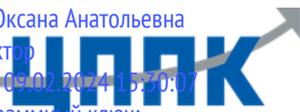


Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Чанышева Оксана Анатольевна  
Должность: Директор  
Дата подписания: 03.07.2024 15:30:07  
Уникальный программный ключ:  
1473121deb7e9f15c2d64846204f926bf9a29aea



**Автономная некоммерческая организация  
дополнительного профессионального образования  
«Центр профессиональной подготовки кадров»**

УТВЕРЖДАЮ  
Директор АНО ДПО «ЦППК»



О.А. Чанышева  
«03» июля 2023г.

Дополнительная профессиональная программа  
повышения квалификации

**«Результативный руководитель»**

г. Уфа – 2024 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1 Общая характеристика курса .....	4
1.1 Общие положения .....	4
1.2 Цель освоения.....	4
1.3 Планируемые результаты обучения.....	4
1.4 Учебный план .....	5
1.5 Календарный учебный график.....	11
1.6 Рабочие курса дисциплины (модули) .....	11
1.7 Организационно-педагогические условия.....	13
1.8 Формы аттестации.....	14

### Аннотация

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации «Результативный руководитель» разработана для повышения основных компетенций руководителей высшего звена производственных компаний, амбициозных специалистов, стремящихся быть руководителями и заинтересованных в развитии карьерных возможностей, для руководителей предприятий (служб, отделов) со значительным управленческим опытом, которые ищут новые направления в развитии управленческих компетенций и др.

Программа разработана учебно-методическим отделом АНО ДПО «ЦППК».

Нормативный срок освоения программы 72 часа при очно/заочной форме обучения, с применением образовательных дистанционных технологий.

Разработчик: Комарова Любовь Анатольевна, кандидат педагогических наук, зам. руководителя Учебного отдела по образовательным проектам и программам

Рассмотрена и утверждена на заседании учебно-методического совета  
от \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_\_ г. Протокол № \_\_\_\_\_

г. Уфа 2024 г.

## 1 Общая характеристика курса

### 1.1 Общие положения

#### 1.2 Цель обучения

- расширение мышления для эффективной адаптации менеджеров высшего звена к быстро изменяющимся условиям в мире, в отрасли и бизнесе.

#### Задачи программы обучения

- дать новые знания, компетенции и управленческие навыки;
- расширить кругозор и сформировать интеллектуальную карту развития;
- трансформировать мышление управленца в мышлении архитектора;
- развить навыки лидерства с ориентацией на решение новых задач и др.

### 1.3 Планируемые результаты обучения

В результате обучения слушатели должны **знать**:

- операционные и финансовые рычаги компании;
- методы принятия инвестиционных решений;
- эффективные стили менеджмента;
- модели управления изменениями;
- зоны роста;
- навыки управления персоналом;
- стратегическое планирование;
- подходы к описанию бизнес-процессов;
- лучшие практики управления проектами;
- управление временем, качеством;
- технологии манипуляциями;
- способы оценки и работы с рисками;
- методы выстраивания организационной структуры отдела продаж;
- разные стратегии поведения в конфликтных ситуациях и др.

В результате обучения слушатели должны **уметь**:

- определять цели и задачи бизнеса;
- анализировать данные и принимать решения;
- выстраивать операционную стратегию;
- управлять бизнес-процессами;
- понимать характерные особенности своей компании и структуры управления;
- определять риски и симптомы эмоционального выгорания;
- создавать востребованные продукты и услуги с минимальными затратами и др.

По окончании курса слушатели овладеют **практическими навыками** в:

- планировании и расстановки приоритетов;
- обеспечении своевременного выпуска качественной продукции;

- эффективном распоряжении ресурсами на производстве;
- выстраивании диалога с подчинёнными и грамотном управлении людьми;
- повышении результативности работы руководителя;
- выстраивании финансовой модели, работе с планом и бюджетированием;
- нахождении подхода даже к сложным сотрудникам и в выполнении ими поставленных производственных задач;
- проведении совещаний и планёрок;
- вовлечении персонала в работу и развитие производства и др.

### **Технологии реализации программы**

Модульный формат. Методологическую основу программ модулей составляют серия тренингов, включающих разнообразные методы организации групповой работы, целью которых является нахождение решений обсуждаемой проблемы: метод «мозгового штурма», «brainwriting», метод синектики, дизайн-мышления и др. Также в программе - интерактивные мини-лекции, практические индивидуальные задания, деловые игры, самостоятельная работа с раздаточными методическими материалами; чат, с дополнительной полезной информацией;

живое общение и получение обратной связи от экспертов и коллег; супервизия управленческих навыков; нетворкинг; коучинг руководителей высшего звена и др.

С целью обмена опытом, запланированы гостевые сессии на предприятия отрасли признанных лидеров производственных систем. Обучающиеся делятся на три команды, каждая команда вырабатывает свои решения по общим заданиям. Подход формирует понимание возможности альтернативных решений на одну и ту же ситуацию. Команды презентуют свои решения друг другу, что тренирует навык презентации и способность конструктивной критики чужих идей.

### **Трудоемкость обучения**

Нормативная трудоемкость обучения по данному курсу составляет 72 часа.

### **Результаты обучения**

После успешного прохождения обучения по курсу участники получают удостоверение о повышении квалификации установленного образца.

#### 1.4 Учебный план

Наименование модулей	В том числе			Формы аттестации
	Всего ак. час	Лекции	Практич. занятия	
Модуль 1. Вводные данные по управлению бизнесом и персоналом.	5	3	2	опрос
Модуль 2. Управление изменениями.	4	2	2	опрос

Наименование модулей	В том числе			Формы аттестации
	Всего ак. час	Лекции	Практич. занятия	
Модуль 3. Менеджмент в организации. Оперативное управление.	4	2	2	опрос
Модуль 4. Стратегический менеджмент.	8	4	4	опрос
Модуль 5. Деловая коммуникация в работе руководителя.	4	2	2	опрос
Модуль 6. Управление финансами.	8	4	4	опрос
Модуль 7. Управление бизнес-процессами.	8	4	4	опрос
Модуль 8. Управление персоналом.	4	1	3	опрос
Модуль 9. Управление проектами.	8	4	4	опрос
Модуль 10. Личная эффективность руководителя.	4	2	2	опрос
Модуль 11. Бизнес-план.	8	2	6	опрос
Модуль 12. Маркетинг.	4	2	2	опрос
<b>Итоговая аттестация</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>3</b>	<b>проект</b>
Защита проекта бизнес-стратегии развития всего предприятия или нового направления	3	-	3	
<b>Итого</b>	<b>72</b>	<b>32</b>	<b>40</b>	

## Учебно-тематический план

Наименование модулей	В том числе			Формы аттестации
	Всего ак. час	Лекции	Практич. занятия	
<b>Модуль 1. Вводные данные по управлению бизнесом и персоналом.</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>опрос</b>
Тема 1.1. Развитие менеджера. Зоны роста.	1	0,5	0,5	опрос
Тема 1.2. Лидерство. Командообразование.	2	1,5	0,5	опрос
Тема 1.3. Навыки управления персоналом. Эволюция персонала.	1	0,5	0,5	опрос

Наименование модулей	В том числе			Формы аттестации
	Всего ак. час	Лекции	Практич. занятия	
Тема 1.4. Декомпозиция задач.	1	0,5	0,5	опрос
<b>Модуль 2. Управление изменениями.</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>опрос</b>
Тема 2.1. Необратимость изменений.	1	0,5	0,5	опрос
Тема 2.2. Модели управления изменениями.	1	0,5	0,5	опрос
Тема 2.3. Этапы изменений.	1	0,5	0,5	опрос
Тема 2.4. Сопротивления и способы работы с ними. Культура. Антикризисное управление.	1	0,5	0,5	опрос
<b>Модуль 3. Менеджмент в организации. Оперативное управление.</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>опрос</b>
Тема 3.1. Контур управления.	1	0,5	0,5	опрос
Тема 3.2. Самообучающаяся организация. Структура организации, иерархии. Контроль. Качество информации.	1	0,5	0,5	опрос
Тема 3.3. Проведение эффективных совещаний. Ключевые показатели. Совершенствование деятельности организации.	1	0,5	0,5	опрос
Тема 3.4. Холдинги, роль управляющей компании.	1	0,5	0,5	опрос
<b>Модуль 4. Стратегический менеджмент.</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>опрос</b>
Тема 4.1. Стратегическое мышление. Стратегические вопросы. Жизненный цикл отрасли.	2	1	1	опрос
Тема 4.2. Ключевые факторы успеха. Анализ внешнего окружения. Анализ конкурентов. Анализ собственных способностей. Заинтересованные стороны. Поле сил в отрасли.	2	1	1	опрос
Тема 4.3. Стратегическая перспектива. Моделирование возможных сценариев.	2	1	1	опрос

Наименование модулей	В том числе			Формы аттестации
	Всего ак. час	Лекции	Практич. занятия	
Тема 4.4. Стратегическое планирование. Органы управления стратегией. Стратегический менеджмент.	2	1	1	опрос
<b>Модуль 5. Деловая коммуникация в работе руководителя.</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>опрос</b>
Тема 5.1. Информация, информационный шум. Достоверность информации.	1	0,5	0,5	опрос
Тема 5.2. Обратная связь. Переговоры.	1	0,5	0,5	опрос
Тема 5.3. Общественное мнение. Лидеры мнений.	1	0,5	0,5	опрос
Тема 5.4. Типология оппонентов. Оппозиция. Конфликты.	1	0,5	0,5	опрос
<b>Модуль 6. Управление финансами.</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>опрос</b>
Тема 6.1. Структура затрат. Операционная деятельность, себестоимость.	2	1	1	опрос
Тема 6.2. Финансовая деятельность. Инвестиционная деятельность. ОРЕХ и САРЕХ.	2	1	1	опрос
Тема 6.3.оборотные средства и кассовый разрыв.	2	1	1	опрос
Тема 6.4. Типы финансовых директоров.	2	1	1	опрос
<b>Модуль 7. Управление бизнес-процессами.</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>опрос</b>
Тема 7.1. Понятие бизнес-процессов.	1	0,5	0,5	опрос
Тема 7.2. Микропроцессы, промежуточный контроль. «Измерение» процессов.	1	0,5	0,5	опрос
Тема 7.3. Подходы к описанию бизнес-процессов.	1	0,5	0,5	опрос
Тема 7.4. Реинжиниринг бизнес-процессов.	1	0,5	0,5	опрос

Наименование модулей	В том числе			Формы аттестации
	Всего ак. час	Лекции	Практич. занятия	
<b>Модуль 8. Управление персоналом.</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>опрос</b>
Тема 8.1. Психологический контракт. Матрица компетенций.	1	0,25	0,75	опрос
Тема 8.2. Типы подчиненных по экспертности. Развивающая обратная связь.	1	0,25	0,75	опрос
Тема 8.3. Формирование мотивации. Битва за таланты.	1	0,25	0,75	опрос
Тема 8.4. Современный HR.	1	0,25	0,75	опрос
<b>Модуль 9. Управление проектами.</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>опрос</b>
Тема 9.1. Команды проектов.	2	1	1	опрос
Тема 9.2. Планирование проектов. Ошибки проектов.	2	1	11	опрос
Тема 9.3. Лучшие практики управления проектами.	2	1	1	опрос
Тема 9.4. Управление временем, качеством и стоимостью проекта. Риски проекта.	2	1	1	опрос
<b>Модуль 10. Личная эффективность руководителя.</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>опрос</b>
Тема 10.1. Приоритеты. Тайм-менеджмент.	1	0,5	0,5	опрос
Тема 10.2. Роли менеджера. Ответственность и принятие решений.	1	0,5	0,5	опрос
Тема 10.3. Делегирование. Команда, командные роли. Командные решения. Использование власти.	1	0,5	0,5	опрос
Тема 10.4. Публичные выступления.	1	0,5	0,5	опрос, обсуждение в группе
<b>Модуль 11. Бизнес-план.</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>опрос</b>
Тема 11.1. Прогнозирование. Статистика.	2	0,5	1,5	опрос

Наименование модулей	В том числе			Формы аттестации
	Всего ак. час	Лекции	Практич. занятия	
Тема 11.2. План доходов и расходов.	2	0,5	1,5	опрос
Тема 11.3. План движения денежных средств. Обоснование допущений.	2	0,5	1,5	опрос
Тема 11.4. Манипуляции.	2	0,5	1,5	опрос
<b>Модуль 12. Маркетинг</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>опрос</b>
Тема 12.1. Продукт. Нематериальная составляющая продукта.	1	0,5	0,5	опрос
Тема 12.2. Сервис. Ценообразование.	1	0,5	0,5	опрос
Тема 12.3. Потребитель и покупатель. Рыночная ориентация.	1	0,5	0,5	опрос
Тема 12.4. Команды продаж.	1	0,5	0,5	опрос
<b>Итоговая аттестация</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>3</b>	<b>проект</b>
Защита проекта бизнес-стратегии развития всего предприятия или нового направления	1	-	1	
<b>Итого</b>	<b>72</b>	<b>32</b>	<b>40</b>	

### 1.5 Календарный учебный график

Период обучения (дни)	Наименование модуля
1 день	Модуль 1. Вводные данные по управлению бизнесом и персоналом. Модуль 2. Управление изменениями.
2 день	Модуль 3. Менеджмент в организации. Оперативное управление. Модуль 4. Стратегический менеджмент.
3 день	Модуль 4. Стратегический менеджмент. Модуль 5. Деловая коммуникация в работе руководителя.
4 день	Модуль 6. Управление финансами.
5 день	Модуль 7. Управление бизнес-процессами.
6 день	Модуль 8. Управление персоналом.

	Модуль 9. Управление проектами.
7 день	Модуль 9. Управление проектами. Модуль 10. Личная эффективность руководителя.
8 день	Модуль 11. Бизнес-план.
9 день	Модуль 12. Маркетинг.
9 день	Итоговая аттестация
<b>Итого</b>	<b>72 часа</b>

### 1.6 Рабочие курсы дисциплины (модули)

#### **Модуль 1. Вводные данные по управлению бизнесом и персоналом.**

Развитие менеджера. Зоны роста.

Лидерство. Командообразование.

Навыки управления персоналом. Эволюция персонала.

Декомпозиция задач.

#### **Модуль 2. Управление изменениями.**

Необратимость изменений.

Модели управления изменениями.

Этапы изменений.

Сопротивления и способы работы с ними. Культура. Антикризисное управление.

#### **Модуль 3. Менеджмент в организации. Оперативное управление.**

Контур управления.

Самообучающаяся организация. Структура организации, иерархии. Контур управления. Контроль. Качество информации.

Проведение эффективных совещаний. Ключевые показатели. Совершенствование деятельности организации.

Холдинги, роль управляющей компании.

#### **Модуль 4. Стратегический менеджмент.**

Стратегическое мышление. Стратегические вопросы. Жизненный цикл отрасли.

Ключевые факторы успеха. Анализ внешнего окружения. Анализ конкурентов. Анализ собственных способностей. Заинтересованные стороны. Поле сил в отрасли.

Стратегическая перспектива. Моделирование возможных сценариев.  
Стратегическое планирование. Органы управления стратегией. Стратегический менеджмент.

### **Модуль 5. Деловая коммуникация в работе руководителя.**

Информация, информационный шум. Достоверность информации.  
Обратная связь. Переговоры.  
Общественное мнение. Лидеры мнений.  
Типология оппонентов.  
Оппозиция. Конфликты.

### **Модуль 6. Управление финансами.**

Структура затрат. Операционная деятельность, себестоимость.  
Финансовая деятельность.  
Инвестиционная деятельность. OPEX и CAPEX.  
Оборотные средства и кассовый разрыв.  
Типы финансовых директоров.

### **Модуль 7. Управление бизнес-процессами.**

Понятие бизнес-процессов.  
Микропроцессы, промежуточный контроль. «Измерение» процессов.  
Подходы к описанию бизнес-процессов.  
Реинжиниринг бизнес-процессов.

### **Модуль 8. Управление персоналом.**

Психологический контракт. Матрица компетенций.  
Типы подчиненных по экспертности. Развивающая обратная связь.  
Формирование мотивации.  
Битва за таланты.  
Современный HR.

### **Модуль 9. Управление проектами.**

Команды проектов.  
Планирование проектов.  
Ошибки проектов.  
Лучшие практики управления проектами.

Управление временем, качеством и стоимостью проекта. Риски проекта.

### **Модуль 10. Личная эффективность руководителя.**

Приоритеты. Тайм-менеджмент.

Роли менеджера. Ответственность и принятие решений.

Делегирование. Команда, командные роли. Командные решения. Использование власти.

Публичные выступления.

### **Модуль 11. Бизнес-план.**

Прогнозирование. Статистика.

План доходов и расходов.

План движения денежных средств. Обоснование допущений.

Манипуляции.

### **Модуль 12. Маркетинг.**

Продукт. Нематериальная составляющая продукта.

Сервис. Ценообразование.

Потребитель и покупатель. Рыночная ориентация.

Команды продаж.

## 1.7 Организационно-педагогические условия

При реализации программы обучения используются:

- приказ Минтруда России от 30.03.2021 № 161н «Об утверждении профессионального стандарта «Экономист предприятия»;

- занятия с применением электронных образовательных ресурсов, деловых и ролевых игр, анализ производственных ситуаций, психологических и иных тренингов, групповых дискуссий для формирования и развития общих и профессиональных компетенций обучающихся.

Реализация программы обучения обеспечивается педагогическими кадрами, имеющими среднее профессиональное или высшее образование, наличие повышения квалификации, соответствующее профилю преподаваемого курса.

Программа обучения обеспечивается учебно-методической документацией.

Каждый обучающийся обеспечен не менее чем одним учебно-методическим печатным и/или электронным изданием по изучаемому курсу.

АНО ДПО «ЦППК» располагает соответствующей материально-технической базой, обеспечивающей проведение всех видов учебных занятий, предусмотренных

учебным планом. Материально-техническая база соответствует действующим санитарным и противопожарным нормам.

Реализация программы обучения осуществляется учебным центром на государственном языке Российской Федерации (русском языке).

Информационно-методические условия реализации учебной программы:

- учебный план;
- календарный учебный график;
- рабочие программы учебных предметов;
- методические материалы и разработки;
- расписание занятий.

### 1.8 Формы аттестации

#### **Проверка знаний**

К проверке знаний участники допускаются по результатам освоения модулей на основании выполненного и представленного в установленные сроки домашнего задания. Проверка знаний проходит в виде защиты и разработки проекта бизнес-стратегии развития всего предприятия или нового направления. Слушатели при выполнении проекта проводят маркетинговое исследование рынка, выбирают позиционирование и разрабатывают рыночное предложение, оценивают риски, возможности и угрозы при внедрении проекта, презентуют проект команде экспертов из бизнеса и получают ценную обратную связь.

#### **Рекомендуемая литература:**

1. Брюс Тулган. Быть начальником – это нормально.- М., 2021.- 273 с.
2. Мартин Ланик. Привычки лидера.- М., 2023.- 185 с.
3. Питер Друкер. Эффективный руководитель.- М., 2022.- 247 с.
4. Батырев Максим. Сложные подчиненные.- М., 2022.- 177 с.
5. Владимир Зима. Инструменты руководителя.-М., 2021.- 255 с.
6. Александр Прохоров. Русская модель правления.- М., 2022.- 288 с.
7. Том ДеМарко, Тимоти Листер. «Человеческий фактор. Успешные проекты и команды.- М., 2022.- 214 с.
8. Вячеслав Макович. Результативный руководитель. Пошаговое руководство по управлению собой, командой и карьерой.-М., 2021 – 70 с.
9. Ларри Боссиди, Рэм Чаран. Искусство результативного управления.- М., 2022.- 245 с.