

Приложение № 1
к приказу ректора
АНО ВО «Центральный университет»
от «15» января 2026 г. № 0115.57

**Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Центральный университет»**

УТВЕРЖДАЮ

Ректор АНО ВО «Центральный
университет»

Е.В. Ивашкевич

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА –
ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ
«КАК УПРАВЛЯТЬ РУКОВОДИТЕЛЯМИ»**

Трудоемкость обучения: 65 ак. часов

Москва

2026

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

1.1. Общие положения

Настоящая дополнительная профессиональная программа – программа повышения квалификации «Как управлять руководителями» (далее – программа повышения квалификации) разработана на основании Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», приказа Минобрнауки России от 01 июля 2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» и приказа Минобрнауки России от 11 октября 2023 г. № 1678 «Об утверждении Правил применения организациями, осуществляющими образовательную деятельность, электронного обучения, дистанционных образовательных технологий при реализации образовательных программ».

Программа повышения квалификации реализуется в Автономной некоммерческой организации высшего образования «Центральный университет» (далее – АНО ВО «Центральный университет»).

Разработчики программы:

- Лосева Наталья Игоревна, руководитель Управления по развитию управленческих и софтовых компетенций АО «Т-Банк»;
- Романова Дарья Викторовна, руководитель направления Группа развития Лиды лидов АО «Т-Банк»;
- Тупикова Елена Игоревна, академический руководитель программ для руководителей АНО ВО «Центральный Университет».

Программа повышения квалификации разработана в инициативном порядке совместно с АО «Т-Банк».

Программа реализуется на русском языке.

1.2. Цель реализации программы

Программа повышения квалификации нацелена на совершенствование и (или) получение слушателем новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности, и (или) повышение профессионального уровня знаний в рамках имеющейся у слушателя квалификации в сфере управления командами и руководителями (управленческая деятельность руководителей среднего звена), включая развитие сотрудников, мотивацию, принятие управленческих решений и управление изменениями.

1.3. Категории обучающихся

Основными категориями обучающихся, на которых рассчитана программа повышения квалификации, являются руководители среднего звена и руководители руководителей (руководители групп, направлений, отделов, функциональные менеджеры), а также специалисты кадрового резерва, которым по должности или по треку развития необходимо: выстраивать работу команды, развивать сотрудников, удерживать мотивацию, принимать решения и проводить изменения.

1.4. Требования к уровню подготовки поступающего на обучение, необходимому для освоения программы

К освоению программы допускаются лица, имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование, а также лица, получающие среднее профессиональное и (или) высшее образование. Наличие указанного образования или факта его получения должно подтверждаться документом государственного или установленного образца.

1.5. Критерии отбора на программу

К освоению программы допускаются лица, соответствующие одному или нескольким критериям:

- имеют управленческую роль (или включенность в кадровый резерв на управленческую позицию);
- выполняют реальные задач управления людьми/изменениями (или регулярного взаимодействия с командой/руководителями);
- готовы выполнять практические задания и участвовать в групповой работе.

Для проверки соответствия лиц, принимаемых на обучение, критериям допуска, предусмотрен вступительный отбор, состоящий из двух этапов:

1. Анкета при поступлении (роль, стаж управления/зона ответственности, ожидания от программы, готовность к нагрузке).
2. Короткое установочное интервью (10–15 минут) при необходимости (если по анкете неясен управленческий контекст).

1.6. Перечень нормативных документов, определяющих квалификационные требования к выпускнику программы

— Федеральный государственный образовательный стандарт по направлению подготовки (специальности) 38.03.02 «Менеджмент» и уровню высшего образования бакалавриат, утвержденный приказом Минобрнауки России от 12 августа 2020 г. № 970.

1.7. Планируемые результаты обучения

а) Перечень профессиональных компетенций, совершенствование или получение которых осуществляется в результате обучения:

- Способность осуществлять деловую коммуникацию и выстраивать взаимодействие с сотрудниками и стейкхолдерами.
- Способность организовывать работу команды и распределять ответственность для достижения целей подразделения.
- Способность применять инструменты развития сотрудников (оценка, постановка целей развития, сопровождение прогресса).

- Способность использовать подходы к мотивации и вовлеченности, различая «гигиенические факторы» и «мотиваторы» и подбирая управленческие действия под ситуацию.
- Способность принимать управленческие решения на основе критериев, оценки альтернатив и учета когнитивных искажений.
- Способность планировать и реализовывать изменения в кросс-функциональной среде, управляя сопротивлением и коммуникациями изменений.

б) Квалификационные требования к выпускнику программы:

Слушатель в результате освоения программы будет способен выполнять должностные обязанности, соответствующие требованиям, приведённым в «Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и других служащих», утверждённом постановлением Минтруда России от 21 августа 1998 г. № 37.

Менеджер

Осуществляет управление предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации <*>, направленной на удовлетворение нужд потребителей и получение прибыли за счет стабильного функционирования, поддержания деловой репутации и в соответствии с предоставленными полномочиями и выделенными ресурсами. Исходя из стратегических целей деятельности предприятия, учреждения, организации планирует предпринимательскую или коммерческую деятельность. Осуществляет контроль за разработкой и реализацией бизнес-планов и коммерческих условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, оценивает степень возможного риска. Анализирует и решает организационно-технические, экономические, кадровые и социально-психологические проблемы в целях стимулирования производства и увеличения объема сбыта продукции, повышения качества и конкурентоспособности товаров и услуг, экономного и эффективного использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

Осуществляет подбор и расстановку кадров, мотивацию их профессионального развития, оценку и стимулирование качества труда. Организует связи с деловыми партнерами, систему сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом. Осуществляет анализ спроса на производимую продукцию или услуги, прогноз и мотивацию сбыта посредством изучения и оценки потребностей покупателей. Участвует в разработке инновационной и инвестиционной деятельности, рекламной стратегии, связанной с дальнейшим развитием предпринимательской или коммерческой деятельности. Обеспечивает рост прибыльности, конкурентоспособности и качества товаров и услуг, повышение эффективности труда. Осуществляет координацию деятельности в рамках определенного направления (участка), анализ ее эффективности, принимает решения по наиболее рациональному использованию выделенных ресурсов. Привлекает к решению задач консультантов и экспертов по различным вопросам (правовым, техническим, финансовым и др.).

<*> В зависимости от масштаба предпринимательской или коммерческой деятельности менеджер осуществляет управление по одному или нескольким направлениям (участкам) этой деятельности.

в) Идентификаторы достижения компетенций:

Слушатель, освоивший программу повышения квалификации, должен:

знать:

- ключевые функции и фокус роли руководителя (управление людьми, результатом, процессами, развитием);
- базовые модели мотивации и вовлеченности и типовые управленческие действия под разные ситуации;
- принципы принятия решений, включая критерии выбора и влияние когнитивных искажений.

уметь:

- расставлять приоритеты в задачах руководителя и выстраивать управление временем/фокусом;
- проводить оценку команды (результативность/потенциал) и принимать решения по развитию сотрудников;
- применять алгоритм принятия решений и аргументировать выбор для команды и руководства.

владеть:

- инструментами работы с мотивацией и вовлеченностью (диагностика причин, подбор управленческих интервенций);
- практиками управления изменениями (проектирование шага изменений, коммуникации, работа с сопротивлением);
- навыками фасилитации обсуждений и разборов управленческих кейсов в группе (в т.ч. на основе практических задач).

1.8. Трудоёмкость программы

Нормативная трудоемкость обучения по данной программе – 65 академических часов, включая все виды контактной и самостоятельной работы слушателя.

1.9. Форма и сроки обучения

Обучение по программе повышения квалификации осуществляется в очной форме обучения с использованием дистанционных образовательных технологий и электронного обучения.

Формат обучения на программе – смешанный. Часть учебных занятий реализуется в очном формате, другая часть – в режиме онлайн.

Минимальный срок обучения на программе составляет 8 недель.

1.10. Режим занятий

Для всех занятий академический час устанавливается продолжительностью 45 минут.

Учебная нагрузка устанавливается не более 14 академических часов в неделю, включая все виды контактной и самостоятельной учебной работы слушателя.

2. ПРОГРАММА УЧЕБНОГО КУРСА

2.1. Учебный план программы повышения квалификации

«Как управлять руководителями»

Продолжительность обучения – 65 ак. часов.

Форма обучения – очная.

№ п/п	Наименование раздела учебного курса	Всего, академ. ч.	Контактная работа (академ. ч.)			Самост. работа (академ. ч.)	Формы аттестации и контроля знаний
			лекции	семинары (практич. занятия)	консультации, иные виды занятий		
1.	Проблематизация роли менеджеров среднего звена	13	3	8		2	Тест, домашнее задание
2.	Управляй ролью	6	1	3		2	Тест, домашнее задание
3.	Управляй развитием	8	1	3	2	2	Тест, домашнее задание
4.	Управляй мотивацией	8	1	3	2	2	Тест, домашнее задание
5.	Принимай решения	11		5	4	2	Тест, домашнее задание
6.	Управляй изменениями	12	3	8		1	Тест, домашнее задание
7.	Лидерство и спорт	3			3		
8.	Лидерский менторинг	2			2		Тест, домашнее задание
	ВСЕГО:	63	9	30	13	11	
	Итоговая аттестация	2		2			<i>Зачет</i>
	ИТОГО:	65	9	32	13	11	

2.2. Учебно-тематический план программы повышения квалификации «Как управлять руководителями»

№ п/п	Наименование разделов и тем	Всего, академ. ч.	Контактная работа (академ. ч.)			Самост. работа (академ. ч.)	Формы аттестации и контроля знаний
			лекции	семинары (практич. занятия)	консультации, иные виды занятий		
1.	Проблематизация роли менеджеров среднего звена	13	3	8		2	Тест, домашнее задание
1.1.	Взгляд топ-менеджеров из бизнеса на роль менеджеров среднего звена	1	1				
1.2.	Бизнес-игра по управленческим навыкам	12	2	8		2	
2.	Управляй ролью	6	1	3		2	Тест, домашнее задание
2.1.	Практический вебинар «Управляй ролью»	6	1	3		2	
3.	Управляй развитием	8	1	3	2	2	Тест, домашнее задание
3.1.	Практический вебинар «Управляй развитием»	6	1	3		2	
3.2.	Секреты Т. Как профессия Тимлидов развивает сотрудников внутри компании	2			2		
4.	Управляй мотивацией	8	1	3	2	2	Тест, домашнее задание

4.1.	Практический вебинар «Управляй мотивацией»	6	1	3		2	
4.2.	Сайкл-про, лидерская гонка	2			2		
5.	Принимай решения	11		5	4	2	Тест, домашнее задание
5.1.	Бизнес-игра «Олимпик»	7		5		2	
5.2.	Мастер-класс по игре Го	4			4		
6.	Управляй изменениями	12	3	8		1	Тест, домашнее задание
6.1.	Бизнес-игра «Наш айсберг тает»	12	3	8		1	
7.	Лидерство и спорт	3			3		
7.1.	Секреты Управленцев, «Лидерство и спорт»	3			3		
8.	Лидерский менторинг	2			2		Тест, домашнее задание
8.1.	Лидерский менторинг	2			2		
	ВСЕГО:	63	9	30	13	11	
	Итоговая аттестация	2		2			<i>Зачет</i>
	ИТОГО:	65	9	32	13	11	

2.3. Календарный учебный график

Наименование раздела	Темы раздела	Академ. часов	Учебные недели							
			1	2	3	4	5	6	7	8
Проблематизация роли менеджеров среднего звена	Взгляд топ-менеджеров из бизнеса на роль менеджеров среднего звена	1	1							
	Бизнес-игра по управленческим навыкам	12	12							
Управляй ролью	Практический вебинар «Управляй ролью»	6		6						
Управляй развитием	Практический вебинар «Управляй развитием»	6				6				
	Секреты Т. Как профессия Тимлидов развивает сотрудников внутри компании	2					2			
Управляй мотивацией	Практический вебинар «Управляй мотивацией»	6						6		
	Сайкл-про, лидерская гонка	2						2		
Принимай решения	Бизнес-игра «Олимпик»	7							7	
	Мастер-класс по игре Го	4			4					
Управляй изменениями	Бизнес-игра «Наш айсберг тает»	12								12
Лидерство и спорт	Секреты Управленцев, «Лидерство и спорт»	3					3			
Лидерский менторинг	Лидерский менторинг	2					2			
Итоговая аттестация		2								2

3. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА КУРСА

3.1. Содержание курса

№ п/п	Наименование раздела	Наименование темы	Содержание темы (тезисно)
1.	Проблематизация роли менеджеров среднего звена	Взгляд топ-менеджеров из бизнеса на роль менеджеров среднего звена	- Взгляд топ-менеджеров из Т: почему мидл-менеджеры ключ к росту и развитию компании.
		Бизнес-игра по управленческим навыкам	- Совершенствование ключевых и управленческих навыков. - Формирование эффективной команды. - Построение культуры ответственности. - Выработка новых решений для бизнеса с помощью инноваций и стратегирования. - Повышение осознанности участников с помощью рефлексии после игровой практики.
2.	Управляй ролью	Практический вебинар «Управляй ролью»	- 5 уровней управления в компании. - Суть роли руководителя среднего менеджмента, ключевые функции деятельности. - Расстановка приоритетов: от операционного управления командой к реализации стратегии. - Распределение времени: соотношение функций (цели, задачи) в пропорциях для эффективности роли руководителя руководителей. - Решение управленческих кейсов в группах.
3.	Управляй развитием	Практический вебинар «Управляй развитием»	- Фреймворк оценки команды руководителей, матрица производительности и потенциала. - Управленческие решения по итогам оценки, направленные на эффективность. - Способы развития руководителей, модель 70-20-10. - Решение управленческих кейсов в группах.
		Секреты Т. Как профессия Тимлидов развивает сотрудников внутри компании	- Подход бизнеса и общие принципы к развитию сотрудников в ТБанке. - Культура развития и ее ценность. - Инструменты и процессы профессии Тимлидов, направленные на горизонтальное и вертикальное развитие сотрудников в компании.
4.	Управляй мотивацией	Практический вебинар «Управляй мотивацией»	- Мотивация руководителей: внутренние и внешние факторы, включающие базовые и развивающие потребности. - Модель Герцберга: разделение гигиенических факторов и мотиваторов как основа мотивации. - Как работать с вовлеченностью команды, 5 факторов эффективности.

			- Решение управленческих кейсов в группах.
		Сайкл-про, лидерская гонка	- Спортивное индивидуальное соревнование участников на лучший результат в сайкле. - Поиск внутренней мотивации для достижения сверх результатов.
5.	Принимай решения	Бизнес-игра «Олимпик»	- Когнитивные искажения: эффект якоря, ошибка выжившего, эвристика доступности. - Два типа принятий решений: необратимые (one-way) и обратимые (two-way). - Универсальный алгоритм принятия решений. - Критериальный анализ — инструмент системного взвешивания альтернатив.
		Мастер-класс по игре Го	- Историко-философский обзор и знакомство с логикой Го как универсальной модели стратегического мышления и «зеркала ума». - Последовательное объяснение фундаментальных правил Го. Интерактив с участниками по решению простых задач с бизнес-аналогиями. - Игры в парах под руководством инструкторов, анализ игровых решений с привязкой к бизнес-контексту. - Разбор стратегических концепций — знакомство с концепциями Го (локальное и глобальное, жизнеспособные структуры, территория и влияние, управление ресурсами на доске и т.д.), а также аналогии с релевантными бизнес-кейсами.
6.	Управляй изменениями	Бизнес-игра «Наш айсберг тает»	- Управление изменениями в кросс-функциональной среде. - Инструменты проектирования и внедрения изменений, модель Дж. Коттера. - Как помогать себе и сотрудникам проходить через изменения.
7.	Лидерство и спорт	Секреты Управленцев, «Лидерство и спорт»	- Антикризисное управление и личный бренд в кризисе. - Управление самомотивацией, аналогии со спортивными достижениями, примеры из спортивного предпринимательства.
8.	Лидерский менторинг	Лидерский менторинг	- Решение индивидуальных запросов участников, связанных с управленческой деятельностью.

3.2. Методические указания для обучающихся по освоению курса

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект лекций: кратко и схематично фиксировать основные идеи, выводы и обобщения лекции; выделять

важные мысли, ключевые слова и термины. Необходимо отметить вопросы или материалы, которые вызывают затруднения, и попытаться найти ответы в рекомендованной литературе. Если разобраться в материале не удастся, следует сформулировать вопрос и задать его преподавателю на консультации или во время семинарского (практического) занятия.

Семинар – это форма учебной деятельности, проводимая в учебном заведении под руководством преподавателя, где слушатели активно участвуют в обсуждениях, практических заданиях и других формах взаимодействия.

Для успешной подготовки к семинару рекомендуется заранее ознакомиться с темой занятия и основными материалами, чтобы иметь возможность активно участвовать в обсуждении. Также полезно подготовить вопросы и идеи для обсуждения, что поможет глубже понять материал и продемонстрировать заинтересованность.

Консультации – структурированные встречи, на которых преподаватели предоставляют индивидуальную или групповую помощь в освоении учебного материала, обсуждении вопросов и решении проблем, возникающих в процессе обучения.

Консультации могут включать разъяснение сложных тем, подготовку к экзаменам и помощь в выполнении проектных работ, что способствует более глубокому пониманию предмета и улучшению академической успеваемости.

Тест – особая форма проверки знаний. Проводится после освоения одной или нескольких тем и свидетельствует о качестве понимания основных понятий изучаемого материала. Тестовые задания составлены к ключевым понятиям, основным разделам, важным терминологическим категориям изучаемого курса.

Для подготовки к тесту необходимо знать терминологический аппарат курса, понимать смысл научных категорий и уметь их использовать в профессиональной лексике. Владение понятийным аппаратом, включённым в

тестовые задания, позволяет преподавателю быстро проверить уровень понимания слушателями важных методологических категорий.

Домашнее задание – набор задач по пройденным темам.

При работе над домашними заданиями важно внимательно ознакомиться с требованиями и сроками выполнения. Рекомендуется разбивать задания на этапы, чтобы избежать перегрузки и лучше усвоить материал, использовать различные источники информации, включая учебники и онлайн-ресурсы, для более глубокого понимания темы.

Самостоятельная работа – работа слушателей, направленная на углубленное изучение отдельных тем и вопросов курса.

В процессе самостоятельной работы слушатели взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя. Задачи слушателя включают работу с конспектами лекций (обработка текста), повторное изучение учебных материалов планов и тезисов ответов, изучение дополнительных тем, выполнение учебно-исследовательских заданий и другое.

4. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

4.1. Требования к кадровым условиям реализации программы

Реализация программы обеспечивается штатными руководящими и научно-педагогическими работниками АНО ВО «Центральный университет», а также внешними совместителями, работающими по договорам гражданско-правового характера. Научно-педагогические работники, осуществляющие преподавание данной программы, имеют образование, соответствующее профилю курса, или конкретный опыт реализации разработок и иной формы практической деятельности по направлению курса.

4.2. Требования к материально-техническим условиям реализации программы

Университет располагает материально-технической базой, соответствующей действующим противопожарным правилам и нормам и обеспечивающей проведение всех видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом.

Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского (практического) типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Изучение дисциплины обеспечивается в учебных аудиториях, оснащенных:

- столами и стульями;
- компьютерной техникой;
- специализированным оборудованием, включая демонстрационное

оборудование.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся, в том числе приспособленные для использования инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к в электронную информационно-образовательную среду Университета.

Обучающимся предоставляется доступ (в том числе удаленный) к ресурсам информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», электронным ресурсам (в том числе электронным библиотечным системам, современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам):

№	Наименование портала (издания, курса, документа)	Ссылка
1.	Научная электронная библиотека elibrary.ru библиотека	https://elibrary.ru/defaultx.asp
2.	База данных для IT-специалистов	https://habr.com
3.	База данных ScienceDirect	https://www.sciencedirect.com
4.	Официальный сайт Министерства науки и высшего образования Российской Федерации	https://minobrnauki.gov.ru/
5.	Федеральный портал «Российское образование»	https://www.edu.ru/
6.	Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам"	http://window.edu.ru/
7.	Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов	http://school-collection.edu.ru/
8.	Федеральный центр информационно - образовательных ресурсов	http://fcior.edu.ru/

Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

Наименование ПО	Производство	Лицензионное / свободно распространяемое
Операционные системы:		
Microsoft Imagine (Windows Client, Server)	зарубежное	лицензионное
Браузеры:		
Яндекс.Браузер	отечественное	свободно распространяемое
Google Chrome	зарубежное	свободно распространяемое

Офисные приложения:		
Microsoft Imagine (Visio, OneNote)	зарубежное	лицензионное
TeXstudio	зарубежное	свободно распространяемое
Adobe Acrobat Reader	зарубежное	свободно распространяемое
Программное обеспечение для планирования и учета времени:		
Toggle app	зарубежное	свободно распространяемое
Системы управления проектами:		
Microsoft Imagine (Project)	зарубежное	лицензионное
Системы управления базами данных:		
Microsoft Imagine (SQL Server)	зарубежное	лицензионное
Системы резервного копирования (backup):		
Acronis Backup Advanced for HyperV	зарубежное	лицензионное
Справочно-правовые системы:		
КонсультантПлюс: справочно-правовая система	отечественное	лицензионное
Средства антивирусной защиты:		
Kaspersky Endpoint Security для бизнеса Стандартный Russian Edition	отечественное	лицензионное
Среды разработки:		
Visual Studio Code	зарубежное	свободно распространяемое
Bash (Unix shell)	зарубежное	свободно распространяемое
Anaconda	зарубежное	свободно распространяемое
Robotic Operating System	зарубежное	свободно распространяемое
CopelliaSim	зарубежное	свободно распространяемое
Google Colaboratory	зарубежное	свободно распространяемое
Пакеты программных средств и библиотек:		
AutoPsy	зарубежное	свободно распространяемое
Interactive Disassembler (IDA)	зарубежное	свободно распространяемое
Системы управления библиографической информацией:		
Zotero	зарубежное	свободно распространяемое
Сервисы и службы:		
Bind	зарубежное	свободно распространяемое
Docker	зарубежное	свободно распространяемое

4.3. Учебно-методическое обеспечение программы

Университет располагает полным набором лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, включая продукты отечественного производства.

Каждый слушатель в течение всего периода обучения получает индивидуальный неограниченный доступ к электронно-библиотечной системе и электронной информационно-образовательной среде университета. Эти системы предоставляют возможность доступа к ресурсам из любой точки, где есть подключение к сети Интернет, как на территории университета, так и за его пределами.

Слушателям обеспечен удаленный доступ к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам.

Основная литература:

1. Миркин, Б. Г. Базовые методы анализа данных : учебник и практикум для вузов / Б. Г. Миркин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 297 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19709-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560414>.

2. Николенко, С. И. Глубокое обучение : практическое руководство / С. И. Николенко, А. Кадури, Е. Архангельская. - Санкт-Петербург : Питер, 2020. - 480 с. - (Серия «Библиотека программиста»). - ISBN 978-5-4461-1537-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1739626>.

Дополнительная литература:

1. Дейвенпорт, Т. Внедрение искусственного интеллекта в бизнес-практику: Преимущества и сложности : практическое руководство / Т. Дейвенпорт. - Москва : Альпина Паблишер, 2021. - 316 с. - ISBN 978-5-9614-3952-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1874920>.

5. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

5.1. Формы контроля

В процессе изучения курса в рамках текущего контроля успеваемости используются такие виды учебной работы, как лекции, семинары, консультации, тесты, домашние задания, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных компетенций, поощрение инициатив.

Итоговая аттестация по программе осуществляется в форме *зачета*, при этом проводится оценка компетенций, сформированных по курсу.

5.2. Система оценивания результатов обучения по курсу

Для оценивания текущего контроля успеваемости и итоговой аттестации используется десятибалльная шкала оценивания, которая соотносится с традиционной пятибалльной шкалой следующим образом:

Десятибалльная оценка	Пятибалльная оценка	Оценка за зачет	Общая характеристика результата обучения по курсу
10	Отлично	Зачтено	Обучающийся полностью владеет знаниями, изложенными в рабочей программе, и глубоко осмысляет курс. Он самостоятельно и логически последовательно отвечает на все вопросы, акцентируя внимание на наиболее важном. Умеет анализировать, сравнивать, классифицировать, обобщать, конкретизировать и систематизировать изученный материал, выделяя ключевые моменты и устанавливая причинно-следственные связи. Четко формулирует ответы, уверенно интерпретирует результаты анализов и других исследований, а также решает сложные задачи. Обучающийся
9	Отлично	Зачтено	
8	Отлично	Зачтено	

Десятибалльная оценка	Пятибалльная оценка	Оценка за зачет	Общая характеристика результата обучения по курсу
			хорошо знаком с методами исследования, необходимыми для практической деятельности, и умеет связывать теоретические аспекты курса с практическими задачами.
7	Хорошо	Зачтено	Обучающийся обладает знаниями предмета почти в полном объеме рабочей программы и самостоятельно, логически последовательно и всесторонне отвечает на все вопросы, акцентируя внимание на наиболее значимых моментах. Он умеет анализировать, сравнивать, классифицировать, обобщать, конкретизировать и систематизировать изученный материал, выделяя его ключевые аспекты и устанавливая причинно-следственные связи. Формулирует свои ответы, уверенно интерпретирует результаты анализов и других исследований, а также решает сложные ситуационные задачи. Обучающийся хорошо знаком с методами исследования, необходимыми для практической деятельности, и умеет связывать теоретические аспекты предмета с практическими задачами.
6	Хорошо	Зачтено	
5	Удовлетворительно	Зачтено	Обучающийся обладает базовыми знаниями по курсу, но испытывает трудности при самостоятельных ответах и использует неточные формулировки. В ходе ответов он допускает ошибки, касающиеся сути вопросов. Обучающийся способен решать только самые простые задачи и владеет лишь минимальным набором методов исследования.
4	Удовлетворительно	Зачтено	
3	Не сдан	Не зачтено	Обучающийся не овладел обязательным минимумом знаний по предмету и не может ответить на вопросы, даже если преподаватель
2	Не сдан	Не зачтено	
1	Не сдан	Не зачтено	

Десятибалльная оценка	Пятибалльная оценка	Оценка за зачет	Общая характеристика результата обучения по курсу
			задает дополнительные наводящие вопросы.

5.3. Примерные задания текущего контроля успеваемости

Тест по разделу «Проблематизация роли менеджеров среднего звена»

Вопрос 1. Какую основную функцию выполняют менеджеры среднего звена согласно современным взглядам топ-менеджеров?

- А) Только контроль исполнения приказов сверху
- В) Посредничество между топ-менеджментом и сотрудниками, а также реализация стратегических целей
- С) Полная автономия в принятии решений без одобрения вышестоящего руководства
- Д) Увольнение сотрудников при несоответствии требованиям

Правильный ответ: В.

Вопрос 2. Почему мидл-менеджеры являются ключом к росту компании?

- А) Они имеют доступ ко всем финансовым данным
- В) Они могут заменить топ-менеджеров в любой момент
- С) Они обеспечивают связь между инновационными идеями и их практической реализацией
- Д) Они контролируют только административные процессы

Правильный ответ: С.

Вопрос 3. Какой из перечисленных навыков наиболее важен для успешного мидл-менеджера при формировании эффективной команды?

- А) Умение делегировать задачи
- В) Способность мотивировать и развивать подчиненных

- C) Знание всех технических деталей проекта
- D) Владение иностранными языками

Правильный ответ: B.

Вопрос 4. Что является основным результатом проведения бизнес-игр по управленческим навыкам?

- A) Повышение зарплаты участников
- B) Участие в международных конференциях
- C) Получение дипломов о дополнительном образовании
- D) Развитие лидерских качеств и умений принимать решения в условиях неопределенности

Правильный ответ: D.

Вопрос 5. Как рефлексия после игровой практики способствует повышению осознанности участников?

- A) Позволяет участникам проанализировать свои действия и принять более обоснованные решения в будущем
- B) Увеличивает количество рабочих часов
- C) Исключает необходимость дальнейшего обучения
- D) Приводит к снижению мотивации

Правильный ответ: A.

Тест по разделу «Управляй ролью»

Вопрос 1. Какая из перечисленных функций является ключевой для руководителя среднего менеджмента (среднего звена) в иерархии компании?

- A) Разработка корпоративной стратегии и долгосрочных целей компании
- B) Непосредственное выполнение операционных задач в команде
- C) Перевод стратегических целей верхнего звена в конкретные задачи для

команд и контроль их выполнения

D) Подбор и увольнение сотрудников на уровне топ-менеджмента

Правильный ответ: С.

Вопрос 2. Согласно модели эффективного распределения времени руководителя среднего звена, какое соотношение между функциями наиболее оптимально для достижения баланса между операциями и стратегией?

A) 70% — операционные задачи, 30% — стратегия

B) 50% — операции, 50% — стратегия

C) 20% — операции, 80% — встречи и отчеты

D) 30% — операционные задачи, 70% — стратегия и развитие команды

Правильный ответ: D.

Вопрос 3. На каком уровне управления в компании находится руководитель отдела, который отчитывается перед директором по направлению и управляет 5–10 менеджерами?

A) Операционный уровень (Level 1)

B) Tактический уровень (Level 3)

C) Стратегический уровень (Level 5)

D) Уровень исполнителей (Level 0)

Правильный ответ: B.

Вопрос 4. Кейс: Вы — руководитель отдела продаж. Команда перегружена операционными задачами: ежедневные отчёты, проверка договоров, ручной ввод данных. При этом стратегическая задача — выход на новый сегмент рынка — стоит на втором плане. Что наиболее эффективно сделать в первую очередь?

A) Нанять ещё 2 сотрудника для рутинных задач

B) Передать все операционные задачи подчинённым и уйти в стратегию

C) Автоматизировать рутинные процессы, делегировать операции и

Электронный документ

перераспределить своё время на анализ рынка и развитие стратегии

D) Увеличить частоту ежедневных совещаний для контроля выполнения задач

Правильный ответ: С.

Вопрос 5. Какой из перечисленных признаков указывает на то, что руководитель среднего звена «залип» на операционном уровне и не выполняет свою ключевую роль?

A) Он проводит 80% своего времени на ежедневных совещаниях с командой по текущим задачам

B) Он регулярно участвует в стратегических сессиях с топ-менеджментом

C) Он инициирует внедрение новой системы KPI для команды

D) Он обучает своих подчинённых навыкам управления проектами

Правильный ответ: А.

Тест по разделу «Управляй развитием»

Вопрос 1. Какой из перечисленных инструментов используется для системной оценки руководителей по двум измерениям: текущей производительности и потенциала к росту?

A) SWOT-анализ

B) Матрица производительности и потенциала (9-клеточная матрица)

C) KPI-диаграмма

D) PEST-анализ

Правильный ответ: В.

Вопрос 2. Согласно модели 70-20-10, какое соотношение развития сотрудника распределяется на обучение в формате «на работе» (on-the-job)?

A) 10%

B) 20%

C) 50%

D) 70%

Правильный ответ: D.

Вопрос 3. Профессия Тимлида (Team Lead) активно способствует развитию сотрудников. Какой из перечисленных подходов лучше всего отражает их стратегию горизонтального развития?

A) Назначение сотрудника на позицию старшего менеджера

B) Перевод сотрудника из отдела маркетинга в отдел продаж для расширения компетенций

C) Повышение зарплаты за достижение KPI

D) Организация корпоративного тренинга по тайм-менеджменту

Правильный ответ: B.

Вопрос 4. Кейс: Руководитель отдела находится в верхней правой клетке матрицы производительности и потенциала (высокая производительность + высокий потенциал). Какое наиболее эффективное управленческое решение следует принять?

A) Назначить на позицию руководителя другого отдела с повышением зарплаты

B) Увеличить его рабочую нагрузку на 30% для проверки устойчивости

C) Предложить участие в программе «Высокопотенциальные лидеры» с наставничеством и проектами на уровне компании

D) Оставить в текущей роли, так как он уже эффективен

Правильный ответ: C.

Вопрос 5. Какой из перечисленных элементов НЕ является частью культуры развития, которую формируют Тимлиды в компании?

- A) Фокус исключительно на выполнении KPI и сроках
- B) Поощрение ошибок как источника обучения и экспериментирования
- C) Регулярные 1:1 встречи с фокусом на рост, а не только на отчетность
- D) Создание «пространства для роста» — возможность пробовать новые роли и проекты

Правильный ответ: A.

Тест по разделу «Управляй мотивацией»

Вопрос 1. Согласно модели Герцберга, что из перечисленного относится к *мотиваторам* — факторам, которые действительно повышают удовлетворенность и вовлеченность сотрудника?

- A) Стабильная зарплата и безопасность труда
- B) Условия труда и корпоративная политика
- C) Контроль со стороны руководства и правила поведения та
- D) Признание и возможность профессионального роста

Правильный ответ: D.

Вопрос 2. Какой из следующих подходов НЕ относится к пяти ключевым факторам эффективной вовлеченности команды?

- A) Четкость целей и понимание роли каждого в команде
- B) Наличие ежемесячных бонусов за выполнение KPI
- C) Доверие и психологическая безопасность в команде
- D) Возможность влиять на решения и участвовать в принятии решений

Правильный ответ: B.

Вопрос 3. Руководитель команды замечает, что сотрудники выполняют задачи, но без энтузиазма. Они не предлагают идей, избегают инициатив и говорят: «Мы делаем, что просите». Какой из следующих шагов наиболее эффективно усилит *внутреннюю мотивацию*?

Электронный документ

- A) Ввести систему еженедельных премий за лучшую идею
- B) Провести тренинг по тайм-менеджменту
- C) Организовать ежемесячные встречи, где сотрудники сами формулируют цели команды и выбирают задачи
- D) Увеличить объем отчетности и контроль за выполнением

Правильный ответ: C.

Вопрос 4. Кейс: Тимлид Анна заметила, что её команда работает стабильно, но после внедрения новой системы оценки (KPI по количеству задач) сотрудники стали избегать сложных проектов, боясь ошибиться. При этом инициативы исчезли, а качество работы снизилось. Какой из следующих выводов наиболее точно соответствует модели Герцберга и современным подходам к мотивации?

- A) Система KPI слишком сложная — нужно упростить её
- B) Сотрудники ленивы и не хотят работать — нужно давать больше контроля
- C) KPI как гигиенический фактор не могут заменить мотиваторы, а их чрезмерное использование подавляет внутреннюю мотивацию
- D) Нужно повысить зарплату, чтобы компенсировать снижение мотивации

Правильный ответ: C.

Вопрос 5. Какой из перечисленных подходов лучше всего сочетает в себе принципы модели Герцберга и практику управления вовлеченностью?

- A) Проводить ежеквартальные встречи с каждым сотрудником, обсуждая его достижения, планы роста и то, что он хочет развивать
- B) Раз в месяц раздавать денежные бонусы за выполнение плана
- C) Ввести жесткую систему штрафов за пропущенные дедлайны
- D) Заменить все личные встречи на автоматизированные опросы о удовлетворенности

Правильный ответ: A.

Тест по разделу «Принимай решения»

Вопрос 1. Какой из следующих типов решений является необратимым?

- A) Решение о найме нового сотрудника
- B) Решение об изменении цен на продукт
- C) Решение о заключении долгосрочного контракта
- D) Решение о проведении внутреннего исследования

Правильный ответ: C.

Вопрос 2. Что такое эффект якоря в контексте принятия решений?

- A) Склонность игнорировать негативную информацию
- B) Зависимость от первого полученного значения при оценке последующих данных
- C) Переоценка вероятности события на основе личного опыта
- D) Склонность к выбору альтернативы, которая кажется более "безопасной"

Правильный ответ: B.

Вопрос 3. Какой инструмент используется для системного взвешивания альтернатив при принятии решений?

- A) SWOT-анализ
- B) Метод Парето
- C) Дерево решений
- D) Критериальный анализ

Правильный ответ: D.

Вопрос 4. Какая из следующих концепций в игре Го отражает идею распределения ресурсов?

- A) Жизнеспособные структуры
- B) Территория и влияние

Электронный документ

- С) Локальное и глобальное
- Д) Все перечисленные

Правильный ответ: D.

Вопрос 5. Какой когнитивный искажение проявляется, когда человек оценивает вероятность события по легкости его воспоминания?

- А) Эвристика доступности
- В) Ошибка выжившего
- С) Эффект якоря
- Д) Эффект confirmation bias

Правильный ответ: А.

Тест по разделу «Управляй изменениями»

Вопрос 1. Какой из нижеперечисленных этапов модели Дж. Коттера является первым и фундаментальным для успешного управления изменениями?

- А) Создание видения будущего
- В) Укрепление изменений в корпоративной культуре
- С) Формирование сильного руководящего союза
- Д) Создание чувства срочности

Правильный ответ: D.

Вопрос 2. В бизнес-игре «Наш айсберг тает» метафора «таящего айсберга» иллюстрирует:

- А) Постепенное ухудшение финансовых показателей компании
- В) Скрытые сопротивления изменениям, которые не видны на поверхности, но угрожают устойчивости организации
- С) Утечку клиентов из-за роста конкуренции
- Д) Технический сбой в ключевой системе компании

Правильный ответ: В.

Вопрос 3. Какой из следующих подходов наиболее эффективен для управления изменениями в кросс-функциональной среде?

- А) Централизованное принятие решений со стороны топ-менеджмента без вовлечения других отделов
- В) Установление единых KPI для всех отделов, независимо от их специфики
- С) Создание межфункциональных рабочих групп с ясной коммуникацией и общими целями
- Д) Принятие изменений только после полного согласия всех сотрудников

Правильный ответ: С.

Вопрос 4. Что НЕ является рекомендацией Коттера для помощи сотрудникам проходить через изменения?

- А) Немедленное наказание тех, кто сопротивляется изменениям
- В) Признание и обработка эмоциональных реакций (страх, гнев, сопротивление)
- С) Обеспечение «маленьких побед» для поддержания мотивации
- Д) Прозрачное и частое коммуницирование прогресса

Правильный ответ: А.

Вопрос 5. Какой из следующих принципов наиболее важен при личном управлении изменениями (для менеджера)?

- А) Избегать обсуждения изменений с командой, чтобы не вызывать панику
- В) Фокусироваться только на результатах, игнорируя эмоциональный контекст
- С) Регулярно рефлексировать: «Что я чувствую? Что мне нужно? Как я могу быть примером?»
- Д) Переложить ответственность за адаптацию на HR-отдел

Правильный ответ: С.

Электронный документ

Тест по разделу «Лидерский менторинг»

Вопрос 1. Какой из перечисленных подходов наиболее эффективен при решении индивидуальных управленческих запросов?

- А) Прямое указание решений ментором
- В) Игнорирование эмоционального аспекта проблемы
- С) Постановка наводящих вопросов для самостоятельного поиска решений
- Д) Сравнение mentee с другими коллегами

Правильный ответ: С.

Вопрос 2. Что является ключевым элементом успешного лидерского менторинга?

- А) Добровольность и внутренняя мотивация mentee
- В) Высокий уровень авторитета ментора
- С) Формальное распределение ролей
- Д) Наличие материального стимулирования

Правильный ответ: А.

Вопрос 3. Какой из методов наиболее подходит для диагностики управленческих запросов?

- А) Стандартизированная анкета для всех сотрудников
- В) Индивидуальная беседа с выявлением личных целей и проблем
- С) Анализ финансовых показателей отдела
- Д) Опрос коллег mentee о его профессиональных качествах

Правильный ответ: В.

Вопрос 4. Что из перечисленного является основной ошибкой в процессе лидерского менторинга?

- A) Слишком частые встречи между ментором и mentee
- B) Обсуждение рабочих ситуаций из прошлого опыта
- C) Использование теоретических моделей
- D) Отсутствие четкой договоренности о целях и ожиданиях

Правильный ответ: D.

Вопрос 5. Какой подход наиболее эффективно способствует развитию управленческих компетенций через менторинг?

- A) Критика действий mentee на каждой встрече
- B) Предоставление обратной связи и совместная разработка плана действий
- C) Передача готовых шаблонов решений
- D) Ограничение обсуждения только профессиональными темами

Правильный ответ: B.

Домашнее задание по разделу «Проблематизация роли менеджеров среднего звена»

Подготовьте короткую устную презентацию (до 3 минут) о том, как должен выглядеть идеальный менеджер среднего звена. Расскажите о его ключевых качествах и приведите пример из реальной жизни или фильма, когда хороший менеджмент помог решить проблему.

Домашнее задание по разделу «Управляй ролью»

На основе материалов вебинара выберите одну из ключевых функций среднего менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль или коммуникации) и проанализируйте, как изменяется подход к этой функции на каждом из 5 уровней управления компании. Подготовьте краткий вывод (не более полстраницы), в котором укажите основные различия и предложите один практический способ, как руководитель среднего звена может оптимизировать свою работу на выбранном уровне управления.

Домашнее задание по разделу «Управляй развитием»

Используя фреймворк матрицы производительности и потенциала, проведите самостоятельную оценку одного из членов вашей команды (или гипотетической команды) и определите его текущую позицию в матрице. На основе полученных данных разработайте индивидуальный план развития этого сотрудника с учетом модели 70-20-10, указав конкретные действия, сроки и ожидаемые результаты. В плане отразите, как вы будете сочетать операционные задачи с развитием потенциала сотрудника.

Домашнее задание по разделу «Управляй мотивацией»

На основе модели Герцберга проведите анализ мотивационных факторов в вашей текущей (или гипотетической) рабочей среде. Разделите все имеющиеся элементы на:

- 1. Гигиенические факторы** (что устраняет недовольство)
- 2. Мотиваторы** (что способствует росту мотивации)

Создайте таблицу с двумя колонками и заполните не менее 5 пунктов в каждой.

Далее предложите 3 практических шага, которые руководитель может реализовать в ближайшие 30 дней для повышения мотивации своей команды, используя как минимум один мотиватор из вашей таблицы.

Домашнее задание по разделу «Принимай решения»

Выберите одну бизнес-ситуацию из вашей практики (или придумайте гипотетическую) и проанализируйте ее через призму трех когнитивных искажений. Классифицируйте 3 ваших управленческих решения как обратимые/необратимые. Проведите критериальный анализ актуального управленческого решения, используя 4+ критерия оценки и расчет рейтинга альтернатив.

Домашнее задание по разделу «Управляй изменениями»

Опишите реальную или гипотетическую ситуацию организационных изменений в вашей компании, применив 4 ключевые этапа модели Коттера (создание sense of urgency, формирование коалиции, развитие видения, коммуникация видения). Проанализируйте сопротивление изменениям со стороны сотрудников - выявите его причины и предложите 3 конкретных шага для поддержки команды в переходный период. Разработайте простой план коммуникаций изменений для одной функциональной группы, включая каналы, частоту и ключевые сообщения.

Домашнее задание по разделу «Лидерский менторинг»

Проведите диагностику своего текущего управленческого запроса, опишите конкретную рабочую ситуацию, требующую решения, и сформулируйте 3 цели, которые вы хотите достичь через лидерский менторинг. Подготовьте кейс из своей практики (или смоделируйте гипотетическую ситуацию), отражающий типичные сложности управления, и определите 2-3 ключевых вопроса, на которые вы хотели бы получить ответ в ходе менторской сессии. Разработайте план действий по одному из обсуждаемых кейсов, включающий сроки, ресурсы и критерии успеха.

5.4. Критерии оценки освоения программы повышения квалификации

Формат итоговой аттестации: тест.

Примерный перечень тематик для подготовки к тесту:

1. Роль и ценность менеджеров среднего звена в бизнес-росте.
2. Совершенствование ключевых управленческих навыков через бизнес-игры.
3. Построение и формирование эффективных команд.
4. Создание культуры ответственности в управлении.
5. Уровни управления и место руководителя среднего звена.

6. Расстановка приоритетов: операционное управление vs. стратегия.
7. Эффективное распределение времени и функций руководителя.
8. Фреймворки оценки команды (матрица производительности/потенциала).
9. Принятие управленческих решений на основе оценки команды.
10. Модель развития 70-20-10 для руководителей.
11. Инструменты и процессы развития сотрудников (горизонтальное и вертикальное).
12. Культура развития в организации.
13. Внутренние и внешние факторы мотивации.
14. Модель мотивации Герцберга (гигиенические факторы и мотиваторы).
15. Факторы вовлеченности команды.
16. Поиск и управление внутренней мотивацией.
17. Когнитивные искажения в принятии решений.
18. Типы решений: необратимые (one-way) и обратимые (two-way).
19. Алгоритмы и процесс принятия управленческих решений.
20. Критериальный анализ как инструмент выбора альтернатив.
21. Стратегическое мышление и его аналогии с бизнесом (на примере Го).
22. Управление изменениями: модель Коттера.
23. Инструменты проектирования и внедрения изменений.
24. Антикризисное управление и управление личным брендом.
25. Лидерский менторинг для решения индивидуальных управленческих задач

Критерии оценивания:

Всего: 20 вопросов.

Максимальная сумма баллов за тест – 20.

Соотношение баллов за тест с оценками:

Баллы	Оценка (по 10-балльной шкале)	Оценка за зачет
19 – 20	10	Зачтено

17 – 18	9	Зачтено
15 – 16	8	Зачтено
13 – 14	7	Зачтено
11 – 12	6	Зачтено
9 – 10	5	Зачтено
7 – 8	4	Зачтено
5 – 6	3	Зачтено
3 – 4	2	Зачтено
0 – 2	1	Не зачтено

6. ВЫХОДНЫЕ ДОКУМЕНТЫ

Лицам, успешно освоившим соответствующую программу повышения квалификации и прошедшим итоговую аттестацию, выдаётся удостоверение о повышении квалификации. Удостоверение выдается на бланке, являющемся защищенной от подделок полиграфической продукцией, образец которого самостоятельно установлен образовательным учреждением.

Лицам, не прошедшим итоговую аттестацию или получившим на итоговой аттестации неудовлетворительные результаты, а также лицам, освоившим часть программы повышения квалификации и (или) отчисленным из организации, выдается справка об обучении или о периоде обучения, по образцу, самостоятельно устанавливаемому организацией.

При освоении программы параллельно с получением среднего профессионального образования и (или) высшего образования удостоверение о повышении квалификации выдается одновременно с получением соответствующего документа об образовании и о квалификации. На момент завершения программы лицам, получающим среднее профессиональное и (или) высшее образование, успешно освоившим соответствующую программу повышения квалификации и прошедшим итоговую аттестацию, выдается справка об обучении или о периоде обучения, по образцу, самостоятельно устанавливаемому организацией.