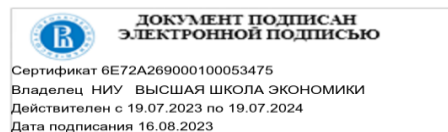


**НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»**

Институт дополнительного профессионального образования
НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург

УТВЕРЖДАЮ

Заместитель первого проректора
НИУ ВШЭ



Г.В. Можасва
2023 г.

МП

УЧЕБНЫЙ ПЛАН

дополнительной профессиональной программы-
программы профессиональной переподготовки
для получения дополнительной квалификации

Мастер менеджмента для руководителей высшего звена
Executive Master in Management «Руководитель предприятия»

Год набора: 2023/2024.

Трудоемкость программы: 60 зач. ед., 2040 академических час. (в том числе 260 ауд. час. и 96 час. контактных часов работы с преподавателем с использованием ДОТ).

№ п/п	Наименование модулей, дисциплин	Трудоемкость		Объем ауд. часов				Обучение с использованием ДОТ		Самостоятельная работа	Форма контроля
		в зачетных единицах	в часах	всего ауд. часов	лекции	практические занятия	консультации	синхр.	асинхр.		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	13
I.	Базовые функциональные дисциплины	26	884	156	40	116		64		664	
1.1	Бизнес как система	1	34	8	4	4				26	зачет
1.1.1	Понятие системы. Открытые и закрытые системы. Основные законы систем. Определение целевой функции и элементов системы. Критерии эффективности системы.		8	2	1	1				6	
1.1.2	Компания и группы влияния. Виды стейкхолдеров, их типовые интересы. Роль групп влияния в развитии компании. Логика взаимодействия интересов групп влияния. Воздействие конфликтующих интересов групп на долгосрочное развитие бизнеса.		8	2	1	1				6	
1.1.3	Бизнес-среда компании. Ближнее и дальнее окружение компании. Территория, отрасль и рынок. PESTEL - анализ. Модель “5 сил” М. Портера		8	2	1	1				6	
1.1.4	Жизненный цикл корпорации (по И.Адизесу): этапы, измерители. Системные кризисы, “встроенные” в жизненный цикл, методы их преодоления. Фазы цикла и нисходящие ветви ранней деградации. Эффективные управленческие стили на различных этапах развития бизнеса (модель PAEI). Доминирующий стиль и совместимость стилей по фазам жизненного цикла.		10	2	1	1				8	

№ п/п	Наименование модулей, дисциплин	Трудоемкость		Объем ауд. часов				Обучение с использованием ДОТ		Самостоятельная работа	Форма контроля
		в зачетных единицах	в часах	всего ауд. часов	лекции	практические занятия	консультации	синхр.	асинхр		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	13
1.2.	Стратегический менеджмент	3	102	20	8	12		4		78	экзамен
1.2.1	Корпоративная идеология. Процесс формулирования стратегических альтернатив, стратегического выбора и планирования реализации стратегии компании. Корпоративная идеология как выражение интересов стейкхолдеров компании.		20	3	2	1		1		16	
1.2.2	Корпоративная стратегия. Экосистема компании и её офлайн- и онлайн-составляющие. Отрасль и ее жизненный цикл. Отраслевая структура компании. Корпоративная стратегия: диверсификация четырёх типов. Корпоративный центр как менеджер портфеля бизнес-единиц.		20	4	2	2		1		15	
1.2.3	Стратегический анализ. Стратегическая гипотеза как ограничитель исследования и критерий оценки. Методы анализа внутренних ресурсов. Конфигурация внешнего окружения бизнеса и методы его исследования. Построение сценариев развития внешнего окружения, релевантных для компании.		20	5	2	3		1		14	
1.2.4	Стратегический выбор. SWOT-анализ и стратегические альтернативы. Выбор по критериям “соответствие”, “приемлемость”, “осуществимость”.		20	4	2	2		1		15	
1.2.5	Формулирование целевого видения компании и стратегии его достижения.		22	4		4				18	

№ п/п	Наименование модулей, дисциплин	Трудоемкость		Объем ауд. часов				Обучение с использованием ДОТ		Самостоятельная работа	Форма контроля
		в зачетных единицах	в часах	всего ауд. часов	лекции	практические занятия	консультации	синхр.	асинхр		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	13
1.3.	Маркетинг для руководителей	3	102					24		78	экзамен
1.3.1	Изменение поведения покупателей в условиях цифровизации: основные тренды в поведении B2B и B2C клиентов.		12					4		8	
1.3.2	Сегментация рынка. Подходы к выбору критериев сегментации. Критерии выбора целевого сегмента: связь со стратегией. Изучение потребности целевого сегмента. Онлайн и оффлайн инструменты для изучения потребностей целевого клиента: наблюдение, проблемное интервью, «мокасины», статистика поисковиков и сайтов конкурентов, возможности краудсорсинга, изучение продуктов прямых и субститутных конкурентов.		14					2		12	
1.3.3	Проектирование ценностного предложения продукта. Характеристики ценностного предложения. Модель Job-Pains-Gains. Модель Кано. Инструмент «профили ценностей»: поиск решений для усиления дифференциации. Инновация ценности. Особенности проектирования ценностного предложения цифрового продукта.		18					4		14	
1.3.4	Управление клиентским опытом. Net Promoter Score. Карты клиентского опыта: виды карт, основные элементы, источники информации для заполнения. Управление клиентским опытом:		16					2		14	

№ п/п	Наименование модулей, дисциплин	Трудоемкость		Объем ауд. часов				Обучение с использованием ДОТ		Самостоятельная работа	Форма контроля
		в зачетных единицах	в часах	всего ауд. часов	лекции	практические занятия	консультации	синхр.	асинхр		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	13
	устранение разрывов, КРІ. Омниканальность.										
1.3.5	Маркетинговые коммуникации - продвижение продукта. От ценностного предложения к базовому коммуникационному сообщению. Характеристики каналов коммуникаций: Affinity index, ширина канала. Собственные, оплаченные, заработанные каналы коммуникаций – подходы к созданию стратегии продвижения продукта.		14					4		10	
1.3.6	Цифровые коммуникации с клиентом, Social Media Marketing		14					4		10	
1.3.7	Организация системы продаж		14					4		10	
1.4.	Организационное поведение	2	68	16	4	12		4		48	экзамен
1.4.1	Человек и группа в организации. Ценности организации и корпоративная культура. Разнообразие и влияние индивидуальных различий на деятельность.		17	4	1	3		1		12	
1.4.2	Особенности восприятия и приписывание. Управление восприятием.		17	4	1	3		1		12	
1.4.3	Мотивация и стимулирование. Подкрепление и стратегии его реализации		17	4	1	3		1		12	
1.4.4	Группа и законы её существования. Влияние группы на поведение отдельного сотрудника. Команды. Этапы развития команды.		17	4	1	3		1		12	

№ п/п	Наименование модулей, дисциплин	Трудоемкость		Объем ауд. часов				Обучение с использованием ДОТ		Самостоятельная работа	Форма контроля
		в зачетных единицах	в часах	всего ауд. часов	лекции	практические занятия	консультации	синхр.	асинхр		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	13
	Формирование команд с заданными параметрами										
1.5.	Управление эффективностью бизнеса	3	102	16	4	12		8		78	экзамен
1.5.1	Финансовая отчетность и управленческий учет для целей принятия управленческих решений.		17	2	1	1				15	
1.5.2	Учет и анализ затрат для управления конкурентоспособностью. Анализ безубыточности		17	4	1	3				13	
1.5.3	Управление оборотным капиталом компании.		17	2		2				15	
1.5.4	Центры финансовой ответственности: формирование финансовой структуры компании и оценка эффективности центров ответственности.		17	4	1	3				13	
1.5.5	Бюджетирование: виды бюджетов компании, основы прогнозирования.		17	4	1	3				13	
1.5.6	Практический кейс по составлению бюджета подразделения (компания).		17					8		9	
1.6.	Управление человеческими ресурсами	2	68	16	4	12		4		48	экзамен
1.6.1	Стратегии работы с персоналом. Целевой персонал в зависимости от стратегии предприятия и функций подразделений		13	4	1	3				9	
1.6.2	Подбор персонала. Методы проверки соответствия кандидата		13	4	1	3				9	
1.6.3	Матрица кадрового состава. Работа с сотрудниками с потенциалом развития. Кадровый резерв		14	4	1	3				10	

№ п/п	Наименование модулей, дисциплин	Трудоемкость		Объем ауд. часов				Обучение с использованием ДОТ		Самостоятельная работа	Форма контроля
		в зачетных единицах	в часах	всего ауд. часов	лекции	практические занятия	консультации	синхр.	асинхр		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	13
1.6.4	Управление мотивацией и методы стимулирования.		14	4	1	3				10	
1.6.5	Повышение квалификации персонала. Особенности обучения взрослого человека		14					4		10	
1.7.	Операционный менеджмент	3	102	20	4	16		8		74	экзамен
1.7.1	Операционные стратегии и системы. Критерии эффективности операционной системы		24	5	1	4				19	
1.7.2	Классический и японский подход к производственной системе. Метод «6 Сигма»		30	5	1	4		8		17	
1.7.3	Метод и инструменты бережливого производства «Lean» (деловая игра)		24	5	1	4				19	
1.7.4	Теория ограничений в производстве и логистике		24	5	1	4				19	
1.8.	Управление проектами	3	102	20	4	16		8		74	экзамен
1.8.1	Управление проектами и стратегические цели организации. Стандарт PMI по управлению проектами. Уровни управления проектной деятельностью		17	2		2				15	
1.8.2	Участники проектной деятельности. Роли, должности, функции, взаимодействие. Особенности проектов стратегического развития		17	2		2				15	
1.8.3	Жизненный цикл проекта. Классический и Agile подходы.		17	4	1	3				13	
1.8.4	Инициация проекта. Устав проекта. Оргструктура проекта.		17	4	1	3				13	

№ п/п	Наименование модулей, дисциплин	Трудоемкость		Объем ауд. часов				Обучение с использованием ДОТ		Самостоятельная работа	Форма контроля
		в зачетных единицах	в часах	всего ауд. часов	лекции	практические занятия	консультации	синхр.	асинхр		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	13
1.8.5	Методы планирования работ проекта		17	4	1	3				13	
1.8.6	Контроль за ходом выполнения проекта. Показатели контроля. Закрытие проекта		17	4	1	3		8		5	
1.9.	Управление инвестициями и корпоративные финансы	3	102	20	4	16		4		78	экзамен
1.9.1	Финансовые цели корпорации. Потоки денежных средств корпорации		34	4	2	2				30	
1.9.2	Риск и доходность инвестиций. Использование модели САРМ для определения требуемой доходности инвестиций. Критерии принятия инвестиционных решений		34	8	2	6				26	
1.9.3	Структура капитала корпорации. Привлечение инвестиционного капитала. Стоимость капитала для компании. Порядок выбора источников финансирования		34	8		8		4		22	
1.10.	Лидерство и управление командами	3	102	20	4	16				82	зачет
1.10.1	Образ мышления и его влияние на поведение. Ограничивающие убеждения. Схема открытого мышления и ее применение. Влияние открытого мышления на командный интеллект.		14	3	1	2				11	
1.10.2	Понятие и составляющие эмоционального интеллекта лидера. Эмоциональный интеллект и концепция эмоциональной компетентности в бизнесе.		14	3		3				11	

№ п/п	Наименование модулей, дисциплин	Трудоемкость		Объем ауд. часов				Обучение с использованием ДОТ		Самостоятельная работа	Форма контроля
		в зачетных единицах	в часах	всего ауд. часов	лекции	практические занятия	консультации	синхр.	асинхр		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	13
1.10.3	Управление эмоциями. Алгоритм и принципы управления своими эмоциями и эмоциями других.		14	3	1	2				11	
1.10.4	Поддержание собственной мотивации и мотивации сотрудников.		14	3	1	2				11	
1.10.5	Проактивность подчиненных: проявления, критерии оценки, применение. Развитие проактивности и ответственности сотрудников: проведение групповых рабочих встреч и обсуждений.		14	3	1	2				11	
1.10.6	Формирование рабочего доверия. Факторы, повышающие и понижающие эффективность работы команды. Инструменты работы с командой на различных этапах ее развития.		14	3		3				11	
1.10.7	Вдохновляющая коммуникация. Аргументация и продвижение своих идей.		18	2		2				16	
II.	Специальные дисциплины	14	476	104	12	92		32		340	
2.1.	Управленческие навыки руководителя	3	102	28	4	24		2		72	зачет
2.1.1	Функции управления. Целеполагание. Типы задач и виды показателей. Требования к формированию критериев результативности.		14	4	1	3				10	
2.1.2	Постановка задачи сотруднику: как мы провоцируем невыполнение. Анализ ошибок при постановке задач. Отработка алгоритма постановки задачи		16	4		4		1		11	

№ п/п	Наименование модулей, дисциплин	Трудоемкость		Объем ауд. часов				Обучение с использованием ДОТ		Самостоятельная работа	Форма контроля
		в зачетных единицах	в часах	всего ауд. часов	лекции	практические занятия	консультации	синхр.	асинхр		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	13
2.1.3	Делегирование: понятия, ответственность, полномочия. Барьеры делегирования. Различия между делегированием и поручением. Что можно и что нельзя делегировать. Типичные ошибки делегирования		14	4	1	3				10	
2.1.4	Контроль: понятие, составляющие и цели. Виды контроля и критерии их выбора		14	4		4				10	
2.1.5	Корректирующая обратная связь		14	4	1	3				10	
2.1.6	Навыки самоорганизации и их значение в условиях дистанционного управления		16	4		4		1		11	
2.1.7	Особенности работы распределенных команд. Использование электронных средств коммуникаций		14	4	1	3				10	
2.2.	Организационный дизайн	1	34	8	2	6		4		22	зачет
2.2.1	Организация систем управления компанией. Модель "звезда" Дж.Гэлбрайта		6	2	2					4	
2.2.2	Типы организационного дизайна. Механические и органические компании		6	2		2				4	
2.2.3	Построение механических компаний		6	2		2				4	
2.2.4	Включение в механические компании элементов органического дизайна		6	2		2				4	
2.2.5	Agile-менеджмент		10					4		6	
2.3.	Реализация стратегии	1	34	8	2	6		4		22	зачет
2.3.1	Реализация стратегии как портфель проектов и программ. Организация проектов.		8	2	1	1				6	

№ п/п	Наименование модулей, дисциплин	Трудоемкость		Объем ауд. часов				Обучение с использованием ДОТ		Самостоятельная работа	Форма контроля
		в зачетных единицах	в часах	всего ауд. часов	лекции	практические занятия	консультации	синхр.	асинхр		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	13
2.3.2	Обеспечение стратегическими ресурсами		8	2		2				6	
2.3.3	Стратегические решения аутсорсинга и инсорсинга		8	2	1	1				6	
2.3.4	Контроль за реализацией стратегии. Система сбалансированных показателей		10	2		2		4		4	
2.4.	Юридические аспекты управления бизнесом	2	68					20		48	зачет
2.4.1	Защита трудовых прав и трудовые споры		10					2		8	
2.4.2	Заключение, изменение и прекращение трудового договора		10					2		8	
2.4.3	Юридическая поддержка стартапов		12					4		8	
2.4.4	Юридические формы ведения бизнеса		12					4		8	
2.4.5	Общество с ограниченной ответственностью: юридические аспекты функционирования		12					4		8	
2.4.6	Претензионно-исковая работа		12					4		8	
2.5.	Управление изменениями	1	34	8	2	6				26	зачет
2.5.1	Движущие силы изменений. Фундаментальные принципы управления изменениями. Причины сопротивления изменениям		10	2	1	1				8	
2.5.2	Модели для изменений на индивидуальном уровне и на уровне организации: Систематический подход к внедрению изменений. Модель Курта Левина, «Размораживание – Движение –		12	2	1	1				10	

№ п/п	Наименование модулей, дисциплин	Трудоемкость		Объем ауд. часов				Обучение с использованием ДОТ		Самостоятельная работа	Форма контроля
		в зачетных единицах	в часах	всего ауд. часов	лекции	практические занятия	консультации	синхр.	асинхр		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	13
	Замораживание», Восьмишаговая модель Джона Коттера, Модель ADKAR.										
2.5.3	Роль руководителя в управлении изменениями. Ключевые проектные роли и драйверы изменений Интеграция процессов управления проектами и управления изменениями для обеспечения бизнес результатов.		12	4		4				8	
2.6.	Развитие компетенций	1	34	8	2	6				26	зачет
2.6.1	Открытие программы и командообразование		10	2	1	1				8	
2.6.2	Оценка компетенций СЕВ SHL и планирование развития стратегических компетенций		10	2	1	1				8	
2.6.3	Индивидуальные коуч-сессии		14	4		4				10	
2.7.	Проектные и групповые интеграционные семинары, экскурсии	4	136	36		36				100	зачет
2.8.	Междисциплинарная деловая игра	1	34	8		8		2		24	зачет
	Всего:	40	1360	260	52	208		96		1004	8 экзаменов, 10 зачетов
	Итоговая аттестация: подготовка и защита квалификационной работы	20	680	4		4		16		660	

№ п/п	Наименование модулей, дисциплин	Трудоемкость		Объем ауд. часов				Обучение с использованием ДОТ		Самосто ятельна я работа	Форма контроля
		в зачетных единицах	в часах	всего ауд. часов	лекции	практические занятия	консультации	синхр.	асинхр		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	13
	Итого:	60	2040	264	52	212		112		1664	

Директор Института дополнительного профессионального
образования
НИУ ВШЭ - Санкт-Петербург

А.К. Кадырбаева

Руководитель программы
Директор Института дополнительного профессионального
образования
НИУ ВШЭ - Санкт-Петербург

А.К. Кадырбаева

Исполнитель:
Кадырбаева А.К.