

Общество с ограниченной ответственностью

Учебно-методический центр «Финконт Нева»

ООО УМЦ «Финконт Нева»

УТВЕРЖДЕНО

Генеральным директором

ООО УМЦ «Финконт Нева»

Т.А. Молокановой

«09» января 2024 г.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ
«МОДЕЛИРОВАНИЕ, РЕГЛАМЕНТАЦИЯ, ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ И
ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ»**

Наименование области профессиональной деятельности: (07) Административно-управленческая и офисная деятельность

Код укрупненной группы специальностей (направлений подготовки): 38.00.00. Экономика и управление

Санкт-Петербург - 2024

Для кого предназначен	Для руководителей, стремящихся освоить инструменты процессного подхода к управлению в целях регулярного совершенствования деятельности предприятия.
Цели курса	Изучить и освоить на практике основные технологии описания бизнес-процессов, их анализа и совершенствования.
Введение	<p>Курс позволит рассмотреть современные и эффективные методы описания, регламентации и оптимизации бизнес-процессов предприятия.</p> <p>Обучение включает 32 часа аудиторной работы с преподавателями – экспертами в сфере управления, развития и повышения эффективности бизнеса.</p>

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

Описание перечня профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых должно осуществляться в результате обучения:

Слушатель должен знать: составляющие архитектуры бизнес-процесса; основы бизнес-процессов; принципы процессного подхода; типы организационных структур предприятия; цели моделирования процессов;

Слушатель должен уметь: проектировать бизнес-архитектуру компании; проводить диагностику процессов; проводить моделирующие сессии; проектировать процессы в нотациях BFC, CFFC; проектировать процессы в нотациях EPC, BPMN; анализировать риски процесса; проводить визуальный анализ бизнес-процесса; проводить статистический анализ бизнес-процесса.

Цель обучения: Изучить и освоить на практике основные технологии описания бизнес-процессов, их анализа и совершенствования.

Результаты обучения: Повышение квалификации обучающихся по курсу «Моделирование, регламентация, оптимизация бизнес-процессов и организационной структуры предприятия», формирование компетенций по решению практических задач.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНЫХ МОДУЛЕЙ

День 1.

Модуль 1. Проектирование бизнес-архитектуры компании

- Основные элементы бизнес-архитектуры компании;
- Принципы формирования системы целей и показателей (методология BSC);
- Принципы формирования процессной модели;
- Работа с организационной структурой;
- Формирование регламентирующей документации;
- Доведение регламентирующей документации до сотрудников;
- Контроль исполнения процессов;
- Анализ отклонений.

Модуль 2. Структура процессной модели предприятия

- Ключевые понятия процессного подхода к управлению.
- Назначение бизнес-процессов.
- Цели моделирования процессов.
- Структура процессной модели предприятия.
- Классификация процессов предприятия.
- Структура внутренней нормативной документации предприятия в привязке к структуре процессов.
- Проектирование диаграммы окружения предприятия.
- Проектирование матрицы стейкхолдеров предприятия.

Модуль 3. Проектирование дерева процессов предприятия

- Способы выделения процессов предприятия.
- Работа с референтными моделями.
- Выделение процессов через анализ потребностей стейкхолдеров.
- Диагностика процессов.
- Расстановка приоритетов в описании процессов.
- Планирование описания процессов на предприятии.

Модуль 4. Технология описания бизнес-процесса

- Технология описания бизнес-процесса.
- Технология сбора информации о процессе:
 - Перечень ключевых атрибутов бизнес-процесса.
 - Последовательность проработки ключевых атрибутов бизнес-процесса.
 - Чек-лист «Процесс описан на 100%».
 - Основные показатели процесса (результативность, эффективность, качество продукта процесса).
- Технология проведения моделирующей сессии.
- Технология защиты бизнес-процесса.
- Технология проведения опытной эксплуатации бизнес-процесса.

День 2.

Модуль 5. Обзор нотаций бизнес-процессов. Проектирование процесса в нотации IDEF0

- Обзор нотации IDEF0.
- Обзор нотаций BFC, CFFC.
- Обзор нотации EPC.
- Обзор нотации BPMN.
- Рекомендации по выбору нотаций в зависимости от целей моделирования.
- Проектирование процесса в нотации IDEF0.

Модуль 6. Проектирование процессов в нотациях BFC, CFFC

- Декомпозиция процессов.
- Границы процессов по событиям.
- Точки принятия решения.

- Дополнительные инструменты визуализации ответственности участников процесса.
- Проектирование процесса в нотациях BFC, CFFC.

Модуль 7. Проектирование процессов в нотациях EPC, BPMN

- Правила размещения объектов на диаграмме EPC.
- Промежуточные события, как дополнительные инструменты управления ходом процесса.
- Особенности отображения коллективной ответственности за участки процесса в нотации EPC.
- Проектирование процесса в нотациях EPC, BPMN.

Модуль 8. Управление рисками процессов

- Понятийный аппарат риск-менеджмента.
- Технология выделения и анализа рисков процесса.
- Стратегии работы с рисками процесса.
- Типы мероприятий реагирования на риски.
- Матрица рисков. Обзор инструмента.
- Проработка рисков бизнес-процесса.

День 3.

Модуль 9. Система мотивации команды процесса

- Влияние процессного подхода на организационную структуру предприятия.
- Типы организационных структур предприятия.
- Сбор показателей подразделения/сотрудника через KPI процесса.
- Структура заработной платы участника команды процесса.
- Правила расчета фиксированной части заработной платы.
- Правила расчета переменной части заработной платы.

Модуль 10. Визуальный анализ бизнес-процессов

- Визуальный анализ бизнес-процесса: назначение, основные понятия.
- Технология проведения визуального анализа.
- Модели процессов As Is и To Be.
- Маркеры визуального анализа через типовые потери в процессах.
- Типовые проблемы процесса, выявляемые в ходе визуального анализа.
- Оптимизация бизнес-процесса на основе визуального анализа схемы процесса.
- Типы оптимизационных решений («реинжиниринг» vs «кайдзен»).

Модуль 11. Статистический анализ бизнес-процессов

- Статистический анализ бизнес-процесса: назначение, основные понятия.
- Технология проведения статистического анализа.
- Диаграммы Парето.
- Контрольные карты Шухарта.
- Типы выявляемых отклонений.
- Диаграммы Исикавы.
- Оптимизация бизнес-процесса на основе статистического анализа процесса.

Модуль 12. Имитационное моделирование и функционально-стоимостной анализ бизнес-процессов

- Имитационное моделирование и функционально-стоимостной анализ бизнес-процесса: назначение, основные понятия.
- Технология проведения функционально-стоимостного анализа.
- Способы сбора исходных данных.
- Особенности построения диаграмм для проведения имитационного моделирования.
- Типовые проблемы процесса, выявляемые в ходе функционально-стоимостного анализа.
- Оптимизация бизнес-процесса на основе функционально-стоимостного анализа процесса.

День 4.

Модуль 13. Решение проблем оптимизации и производительности процессов на основе интегрированного подхода lean six sigma.

Модуль 14. Отбор процессов для оптимизации.

- Источники знаний о проблемах процессов.
- Методы сравнения эффективности процессов.
- Выбор процесса, требующего немедленного вмешательства.
- Как организовать периодичность оценки процессов.

Модуль 15. Методы оптимизации процессов.

- Управление проектом оптимизации процессов (DMAIC).
- Содержание подходов реализации изменений «Последовательные улучшения», «Коренная реконструкция. Реинжиниринг».
- Проекты реализации изменений: этапы, содержания работ, анализ инструментов.
- Примеры проектов ведущих компаний по реализации изменений.

Модуль 16. Бизнес-симуляция: Оптимизация процессов предприятия на основе метода Lean Six Sigma.

- Проектирование (моделирование) «быстрых и качественных» процессов.
- Методика оценки разрабатываемого процесса с точки зрения его стоимости и соответствия требованиям.
- Организация выходов в процессы (Гемба). Составление контрольных листков наблюдений.
- Выявление потерь и определение времени добавления ценности в процессе Методы повышения качества и скорости процессов.
- Основной инструментарий оптимизации процессов в Lean Six Sigma.

Организационно-педагогические условия

Обучение осуществляется в соответствии с требованиями Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам, утвержденного Приказом Министерства образования и науки РФ от 1 июля 2013 г. № 499

Требования к техническому сопровождению обучения

Аудитории для проведения обучения должны быть оснащены следующим оборудованием:

Автоматизированные рабочие станции для каждого обучающегося и преподавателя, представляющие собой рабочие станции – ноутбук (минимальные характеристики конфигурации: память, не менее RAM 64 Mb, HDD 4 Gb, экран разрешающей способностью не менее 1280x800, на котором установлено следующее программное обеспечение:

- операционная система Windows или эквивалент;
- браузер Internet Explorer версии 11.0. либо эквивалент;
- средства для создания документов (MS Office, WordPad или эквивалент);
- средства сжатия (упаковки) файлов (RAR, ZIP, WINZIP или эквивалент);
- средство СКЗИ CryptoPro CSP актуальной версии.

Режим работы учебного центра:

Образовательный процесс осуществляется на основе учебного плана, разработанного Учебным центром самостоятельно, и регламентируется расписанием занятий.

Режим работы Учебного центра: по рабочим дням с 9.00 до 19.00,

Выходные дни: суббота, воскресенье.

Режим учебного процесса:

С 10.00 до 17.30.

Перерывы: 11.45 – 12.00, 16.00 – 16.15

Перерыв на обед: 13.30 – 14.30.

Продолжительность академического часа – 45 минут.

Учебный год: с 09 января по 27 декабря.

Продолжительность – 4 дня.

Обучение осуществляется по мере набора учебных групп.

Основные формы учебной деятельности: лекции, практические занятия, деловые игры, дискуссии

УТВЕРЖДЕНО
Генеральным директором
ООО УМЦ «Финконт Нева»
Т.А. Молокановой
«09» января 2024 г.

УЧЕБНЫЙ ПЛАН

**Дополнительной профессиональной программы
повышения квалификации
«МОДЕЛИРОВАНИЕ, РЕГЛАМЕНТАЦИЯ, ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ И
ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ»**

Срок обучения: 32 академических часа

Форма обучения: очная

Режим очных занятий: 8 академических часов в день, ежедневно

№ п/п	Наименование разделов (частей, модулей)	Объем, всего часов	В том числе		Форма аттестации
			Лекции	Практические занятия	
1	Модуль 1. Проектирование бизнес-архитектуры компании. Модуль 2. Структура процессной модели предприятия. Модуль 3. Проектирование дерева процессов предприятия. Модуль 4. Технология описания бизнес-процесса.	8	5	3	Тест
2	Модуль 5. Обзор нотаций бизнес-процессов. Проектирование процесса в нотации IDEF0. Модуль 6. Проектирование процессов в нотациях VFC, CFFC. Модуль 7. Проектирование процессов в нотациях EPC, BPMN. Модуль 8. Управление рисками процессов.	8	5	3	Тест
3	Модуль 9. Система мотивации команды процесса. Модуль 10. Визуальный анализ бизнес-процессов. Модуль 11. Статистический анализ бизнес-процессов. Модуль 12. Имитационное моделирование и функционально-стоимостной анализ бизнес-процессов.	8	5	3	Тест

4	<p>Модуль 13. Решение проблем оптимизации и производительности процессов на основе интегрированного подхода lean six sigma.</p> <p>Модуль 14. Отбор процессов для оптимизации.</p> <p>Модуль 15. Методы оптимизации процессов.</p> <p>Модуль 16. Бизнес-симуляция: Оптимизация процессов предприятия на основе метода Lean Six Sigma.</p>	7	5	2	Тест
	Аттестация	1			Тест
	Итого	32	20	11	

**Календарный учебный график
Расписание занятий**

День недели	Часы проведения занятий	Модуль	Номера тем	Вид учебной работы
Первый день	С 10.00 до 17.30	<p>Модуль 1. Проектирование бизнес-архитектуры компании.</p> <p>Модуль 2. Структура процессной модели предприятия.</p> <p>Модуль 3. Проектирование дерева процессов предприятия.</p> <p>Модуль 4. Технология описания бизнес-процесса.</p>	Вопросы 1-4 Рабочей программы курса	Л, П
Второй день	С 10.00 до 17.30	<p>Модуль 5. Обзор нотаций бизнес-процессов. Проектирование процесса в нотации IDEF0.</p> <p>Модуль 6. Проектирование процессов в нотациях BFC, CFFC.</p> <p>Модуль 7. Проектирование процессов в нотациях EPC, BPMN.</p> <p>Модуль 8. Управление рисками процессов.</p>	Вопросы 5-8 Рабочей программы курса	Л, П
Третий день	С 10.00 до 17.30	<p>Модуль 9. Система мотивации команды процесса.</p> <p>Модуль 10. Визуальный анализ бизнес-процессов.</p>	Вопросы 9-12 Рабочей программы курса	Л, П

		<p>Модуль 11. Статистический анализ бизнес-процессов.</p> <p>Модуль 12. Имитационное моделирование и функционально-стоимостной анализ бизнес-процессов.</p>		
Четвертый день	С 10.00 до 17.30	<p>Модуль 13. Решение проблем оптимизации и производительности процессов на основе интегрированного подхода lean six sigma.</p> <p>Модуль 14. Отбор процессов для оптимизации.</p> <p>Модуль 15. Методы оптимизации процессов.</p> <p>Модуль 16. Бизнес-симуляция: Оптимизация процессов предприятия на основе метода Lean Six Sigma.</p>	Вопросы 13-16 Рабочей программы курса	Л, П, А

Виды учебной работы:

Л – лекция

П - практическое занятие

СР – самостоятельная работа

Д – деловая игра

О – опрос, дискуссия

А – аттестация в форме тестирования

Общество с ограниченной ответственностью
Учебно-методический центр «Финконт Нева»

ООО УМЦ «Финконт Нева»

УТВЕРЖДЕНО
Генеральным директором
ООО УМЦ «Финконт Нева»
Т.А. Молокановой
«09» января 2024 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ
«ПРИМЕНЕНИЕ AGILE В УПРАВЛЕНИИ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В КОМПАНИИ»

Наименование области профессиональной деятельности: (08) Финансы и экономика

Код укрупненной группы специальностей (направлений подготовки): 38.00.00. Экономика и управление

Санкт-Петербург - 2024

Для кого предназначен	Руководителей компаний и подразделений, менеджеров проектов.
Цели курса	Разработать план действий по применению технологии Agile для актуального вида операционной деятельности и получить представление о необходимых для повышения эффективности шагах организации работы команды.
Введение	<p>Секрет обеспечения роста эффективности операционной деятельности – в правильном применении современных управленческих инструментов. Важно уметь подбирать методы управления, подходящие текущему состоянию компании и внешней среды. В программе особое внимание уделено возможностям практического использования Agile для решения задач операционной деятельности.</p> <p>Обучение включает 32 часа аудиторной работы с преподавателями – экспертами в сфере управления проектами.</p>

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

Описание перечня профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых должно осуществляться в результате обучения:

В результате обучения слушатели:

научатся анализировать текущее состояние и факторы, определяющие рост эффективности операционной деятельности;

научатся соотносить виды и задачи операционной деятельности с подходящими методами управления;

получат представление о возможностях практического применения Agile в текущей работе;

узнают об ограничениях и особенностях использования Agile;

научатся выбирать оптимальную модель управления исходя из стоящих задач операционной деятельности;

освоят на практике применение методологии Scrum и Kanban, с учетом их отличий, особенностей и условий использования;

приобретут навык организации работы Agile – команды.

Цели обучения:

Разработать план действий по применению технологии Agile для актуального вида операционной деятельности и получить представление о необходимых для повышения эффективности шагах организации работы команды.

Результаты обучения: Повышение квалификации обучающихся по курсу «**Применение Agile в управлении операционной деятельностью в компании**», формирование компетенций по решению практических задач.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНЫХ МОДУЛЕЙ

День 1.

Модуль 1. Условия эффективной операционной деятельности.

Цели и задачи операционной деятельности.

Анализ этапов операционной деятельности: поиск потенциальных проблем.

Характеристика видов операционной деятельности и доступных методов повышения ее эффективности.

Отбор подходящих методов управления: критерии выбора, анализ текущей ситуации и решаемых задач.

Особенности и условия применения гибких методов управления.

Модуль 2. Философия Agile.

Agile Manifest. Ценности и принципы Agile. Ошибки применения. Заблуждения выживших.

Как меняется мировоззрение при переходе от индустриального общества к цифровому миру: последствия для организации.

Проблемы коммуникаций между структурами разной культуры.

Какие организационные проблемы помогает решить Agile.

Типы организаций, которые могут использовать технологию Agile.

Практические ограничения.

Отраслевые особенности применения Agile.

Практикум «Применение модели «Кенефин» (Cynefin framework) для выбора оптимальной модели управления»

День 2

Модуль 3. Kanban методология.

Как работает система Канбан.

Преимущества и недостатки подхода.

Основные практики Канбан.

Системный подход и системное мышление.

Где и когда применяется.

Масштабирование Канбан.

Условия успешного внедрения Канбан-системы.

Практический кейс по применению методологии канбан в операционной деятельности.

День 3

Модуль 4. Scrum методология.

Теория и ценности Scrum.

Отличие Scrum от Kanban.

Роли Scrum: Владелец продукта, Scrum-мастер, девелоперы.

События Scrum: ежедневный Scrum, планирование спринта (Sprint Planning), обзор спринта (Sprint Review), ретроспектива спринта (Sprint Retro).

Особенности фасилитации обзора спринта, ретроспективы, планирования: сущность, разбор этапов.

Артефакты Scrum.

Базовые параметры успешности.

Практикум «Внедрение Scrum для управления бизнес-процессами».

Модуль 5. Работа с картой пользовательских историй.

Зачем нужны пользовательские истории (User Story). Всегда ли они бывают.

Как писать пользовательские истории.

Как построить карту пользовательских историй (User Story mapping).

Что такое карта влияния (Impact mapping).

Приоритезация пользовательских историй.

Как быть, если юзеры еще не знают о продукте.

Модификация техники для промышленного рынка.

День 4

Модуль 6. Agile-команда.

Жизненный цикл команды.

Стили лидерства в зависимости от стадии развития команды

Ролевые модели в команде. Как расписать и оформить.

Модель развития команды Брюса Такмана.

Делегирование

Стратегии решения конфликтов.

Мотивация в команде.

Коучинг Agile команд.

Практикум: «Согласование конфликта интересов в Agile-команде»

Организационно-педагогические условия

Обучение осуществляется в соответствии с требованиями Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам, утвержденного Приказом Министерства образования и науки РФ от 1 июля 2013 г. № 499

Требования к техническому сопровождению обучения

Аудитории для проведения обучения должны быть оснащены следующим оборудованием:

Автоматизированные рабочие станции для каждого обучающегося и преподавателя, представляющие собой рабочие станции – ноутбук (минимальные характеристики конфигурации: память, не менее RAM 64 Mb, HDD 4 Gb, экран разрешающей способностью не менее 1280x800, на котором установлено следующее программное обеспечение:

- операционная система Windows или эквивалент;
- браузер Internet Explorer версии 11.0. либо эквивалент;
- средства для создания документов (MS Office, WordPad или эквивалент);
- средства сжатия (упаковки) файлов (RAR, ZIP, WINZIP или эквивалент);
- средство СКЗИ CryptoPro CSP актуальной версии.

Режим работы учебного центра:

Образовательный процесс осуществляется на основе учебного плана, разработанного Учебным центром самостоятельно, и регламентируется расписанием занятий.

Режим работы Учебного центра: по рабочим дням с 9.00 до 19.00,

Выходные дни: суббота, воскресенье.

Режим учебного процесса:

С 10.00 до 17.30.

Перерывы: 11.45 – 12.00, 16.00 – 16.15

Перерыв на обед: 13.30 – 14.30.

Продолжительность академического часа – 45 минут.

Учебный год: с 09 января по 27 декабря.

Продолжительность – 4 дня.

Обучение осуществляется по мере набора учебных групп.

Основные формы учебной деятельности: лекции, практические занятия, деловые игры, дискуссии

УТВЕРЖДЕНО
Генеральным директором
ООО УМЦ «Финконт Нева»
Т.А. Молокановой
«09» января 2024 г.

УЧЕБНЫЙ ПЛАН

**Дополнительной профессиональной программы
повышения квалификации**

«ПРИМЕНЕНИЕ AGILE В УПРАВЛЕНИИ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В КОМПАНИИ»

Срок обучения: 32 академических часа

Форма обучения: очная

Режим очных занятий: 8 академических часов в день, ежедневно

№ п/п	Наименование разделов (частей, модулей)	Объем, всего часов	В том числе		Форма аттестации
			Лекции	Практические занятия	
1	Модуль 1. Условия эффективной операционной деятельности. Модуль 2. Философия Agile.	8	5	3	Тест
2	Модуль 3. Kanban методология.	8	5	3	Тест
3	Модуль 4. Scrum методология. Модуль 5. Работа с картой пользовательских историй.	8	5	3	Тест
4	Модуль 6. Agile-команда.	7	4	3	Тест
	Аттестация	1			Тест
	Итого	32	19	12	

**Календарный учебный график
Расписание занятий**

День недели	Часы проведения занятий	Модуль	Номера тем	Вид учебной работы
Первый день	С 10.00 до 17.30	Модуль 1. Условия эффективной операционной деятельности. Модуль 2. Философия Agile.	Вопросы 1-2 Рабочей программы курса	Л, П
Второй день	С 10.00 до 17.30	Модуль 3. Kanban методология.	Вопрос 3 Рабочей программы курса	Л, П
Третий день	С 10.00 до 17.30	Модуль 4. Scrum методология. Модуль 5. Работа с картой пользовательских историй.	Вопросы 4-5 Рабочей программы курса	Л, П
Четвертый день	С 10.00 до 17.30	Модуль 6. Agile-команда.	Вопрос 6 Рабочей программы курса	Л, П, А

Виды учебной работы:

Л – лекция

П - практическое занятие

СР – самостоятельная работа

Д – деловая игра

О – опрос, дискуссия

А – аттестация в форме тестирования

Общество с ограниченной ответственностью
Учебно-методический центр «Финконт Нева»

ООО УМЦ «Финконт Нева»

УТВЕРЖДЕНО

Генеральным директором

ООО УМЦ «Финконт Нева»

Т.А. Молокановой

«09» января 2024 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ
«ПРИМЕНЕНИЕ МАШИННОГО ОБУЧЕНИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА ДАННЫХ И
ПРОГНОЗИРОВАНИЯ»

Наименование области профессиональной деятельности: (08) Финансы и экономика

Код укрупненной группы специальностей (направлений подготовки): 38.00.00. Экономика и управление

Санкт-Петербург - 2024

Для кого предназначен	Менеджеров, маркетологов, экономистов, аналитиков, социологов, логистов, инженеров и других специалистов, которым приходится сталкиваться с проблемой анализа и прогнозирования данных и у которых есть потребность в приобретении навыка работы с моделями машинного обучения.
Цели курса	Научиться оценивать возможности применения моделей машинного обучения в текущей деятельности для анализа и прогнозирования данных.
Введение	<p>Стремительное проникновение моделей искусственного интеллекта во многие сферы экономики несет в себе как возможности для развития компании, так и серьезные угрозы в случае неправильного их использования. В рамках курса – практикума разбираются особенности и возможности применения разных видов машинного обучения для анализа данных и прогнозирования, с учетом потенциальных угроз и возможностей. Слушатели научатся выбирать подходящие под свои задачи модели машинного обучения, готовить данные для обучения моделей, оценивать результаты.</p> <p>Обучение включает 32 часа аудиторной работы с преподавателями – экспертами в области построения моделей машинного обучения.</p>

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

Описание перечня профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых должно осуществляться в результате обучения:

В результате обучения слушатели:

Получат представление об искусственном интеллекте, разновидностях моделей машинного обучения, условиях применения, возможностях и угрозах.

Узнают: какие условия необходимо обеспечить, чтобы внедрить проект по машинному обучению в бизнес-процессы компании.

Освоят особенности этапов процесса машинного обучения.

Узнают как применять на практике алгоритмы машинного обучения.

Узнают как подготовить данные для анализа, какие статистические приемы необходимо знать и уметь применять и интерпретировать.

Освоят методику выполнения последовательности действий при построении модели машинного обучения.

Ознакомятся на практике с построением модели машинного обучения для регрессии.

Ознакомятся на практике с построением модели машинного обучения для классификации.

Получат представление – как формулировать задачу программисту, что контролировать при ее выполнении, чтобы получить адекватный результат.

Цели обучения:

Научиться оценивать возможности применения моделей машинного обучения в текущей деятельности для анализа и прогнозирования данных.

Результаты обучения: Повышение квалификации обучающихся по курсу «**Применение машинного обучения для анализа данных и прогнозирования**», формирование компетенций по решению практических задач.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНЫХ МОДУЛЕЙ

День 1.

Модуль 1. Искусственный интеллект и машинное обучение: базовые понятия и характеристика.

Искусственный интеллект. Машинное обучение. Нейронные сети. Глубокое обучение.

Отличие и взаимосвязь понятий.

Разновидности машинного обучения. Условия применения.

Области применения разных видов машинного обучения.

Преимущества и недостатки разных видов машинного обучения.

Кто и для чего может использовать в работе модели машинного обучения.

Возможности для **не программиста** использовать модели машинного обучения в работе.

Характеристика программных сред: Python, нейросети в среде R, чат-ботов ChatGPT, YandexGPT и аналогов. Достоинства, недостатки, перспективы использования и ограничения.

Угрозы от применения моделей на базе искусственного интеллекта: риски действий злоумышленников, проблемы, связанные с непосредственным применением программ. Оценка последствий.

Модуль 2. Условия для внедрения проекта по машинному обучению (ML-проект).

Оценка диапазона возможностей для применения. Ограничения.

Перечень условий, соблюдение которых необходимо для построения работоспособной модели машинного обучения.

Требования к компетенциям специалистов, необходимых для использования моделей машинного обучения в текущей деятельности.

Инфраструктура и информационная безопасность при внедрении машинного обучения.

Где взять данные для проекта по машинному обучению.

Точки контроля при использовании машинного обучения для оптимизации рабочих процессов. Управление ML-проектом.

Модуль 3. Процесс машинного обучения.

Как устроено машинное обучение.

Задачи машинного обучения.

Данные.

Признаки.

Алгоритмы.

Виды машинного обучения:

1. Классическое машинное обучение - обучение с учителем (supervised learning) и обучение без учителя/ самообучение (unsupervised learning).
2. Обучение с подкреплением (reinforcement learning).
3. Ансамбли.
4. Нейросети и глубокое обучение.

День 2

Модуль 4. Алгоритмы машинного обучения: методы и практическая применимость.

Что такое библиотека машинного обучения.

Методы и модели машинного обучения для анализа и прогнозирования данных.

Характеристика моделей для регрессии и классификации данных.

Модели классификации - задача прогнозирования целевой категории (деление данных на две и более категории).

Алгоритм обнаружения аномалий – задача поиска необычных точек данных.

Модели регрессии – задача прогнозирования значений признака, измеренного в метрической шкале.

Модели временных рядов - задача анализа и прогнозирования изменения значений показателя во времени.

Методы кластеризации – задача обнаружения сходства исследуемых объектов, их сегментации.

Модуль 5. Подготовка данных для анализа. Статистика, используемая в машинном обучении.

Моделирование. Построение и проверка гипотез.

Требования к исходной информации.

Критерии и актуальность отбора значимых признаков для проведения машинного обучения.

Требования к результату.

Описательная статистика: требуемые базовые знания.

5. Типы статистических данных.
6. Меры центральной тенденции: среднее значение, медиана, мода. Проблема выбросов.
7. Меры разброса данных: размах, стандартное отклонение, дисперсия, коэффициент вариации.
8. Меры формы.

Регрессионный анализ: последовательность шагов, условия правильности применения, правила оценки результатов.

День 3

Модуль 6. Методика выполнения задания: разбор последовательности действий.

Определение проблемы, загрузка библиотек и данных.

Анализ данных: распределение данных по классам, описательные статистики, визуализация.

Первичная обработка данных и отбор признаков.

Разбивка выборки на тестовую и обучающую.

Обучение модели.

Выбор лучшей модели для прогнозирования данных.

Прогнозирование по лучшей модели.

Интерпретация результатов.

Практикум: «Построение модели машинного обучения для регрессии»

Пошаговое выполнение заданий на компьютере на базе готового набора данных с последующей оценкой результатов и подготовкой выводов под руководством эксперта.

День 4

Модуль 7. Практикум: «Построение модели машинного обучения для классификации»

Пошаговое выполнение заданий на компьютере на базе готового набора данных с последующей оценкой результатов и подготовкой выводов под руководством эксперта в анализе данных в программной среде Python.

Занятия частично проводятся в компьютерном классе.

Организационно-педагогические условия

Обучение осуществляется в соответствии с требованиями Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам, утвержденного Приказом Министерства образования и науки РФ от 1 июля 2013 г. № 499

Требования к техническому сопровождению обучения

Аудитории для проведения обучения должны быть оснащены следующим оборудованием:

Автоматизированные рабочие станции для каждого обучающегося и преподавателя, представляющие собой рабочие станции – ноутбук (минимальные характеристики конфигурации: память, не менее RAM 64 Mb, HDD 4 Gb, экран разрешающей способностью не менее 1280x800, на котором установлено следующее программное обеспечение:

- операционная система Windows или эквивалент;
- браузер Internet Explorer версии 11.0. либо эквивалент;
- средства для создания документов (MS Office, WordPad или эквивалент);
- средства сжатия (упаковки) файлов (RAR, ZIP, WINZIP или эквивалент);
- средство СКЗИ CryptoPro CSP актуальной версии.

Режим работы учебного центра:

Образовательный процесс осуществляется на основе учебного плана, разработанного Учебным центром самостоятельно, и регламентируется расписанием занятий.

Режим работы Учебного центра: по рабочим дням с 9.00 до 19.00,

Выходные дни: суббота, воскресенье.

Режим учебного процесса:

С 10.00 до 17.30.

Перерывы: 11.45 – 12.00, 16.00 – 16.15

Перерыв на обед: 13.30 – 14.30.

Продолжительность академического часа – 45 минут.

Учебный год: с 09 января по 27 декабря.

Продолжительность – 4 дня.

Обучение осуществляется по мере набора учебных групп.

Основные формы учебной деятельности: лекции, практические занятия, деловые игры, дискуссии

УТВЕРЖДЕНО
Генеральным директором
ООО УМЦ «Финконт Нева»
Т.А. Молокановой
«09» января 2024 г.

УЧЕБНЫЙ ПЛАН

**Дополнительной профессиональной программы
повышения квалификации
«ПРИМЕНЕНИЕ МАШИННОГО ОБУЧЕНИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА ДАННЫХ И
ПРОГНОЗИРОВАНИЯ»**

Срок обучения: 32 академических часа

Форма обучения: очная

Режим очных занятий: 8 академических часов в день, ежедневно

№ п/п	Наименование разделов (частей, модулей)	Объем, всего часов	В том числе		Форма аттестации
			Лекции	Практические занятия	
1	Модуль 1. Искусственный интеллект и машинное обучение: базовые понятия и характеристика. Модуль 2. Условия для внедрения проекта по машинному обучению (ML-проект). Модуль 3. Процесс машинного обучения.	8	5	3	Тест
2	Модуль 4. Алгоритмы машинного обучения: методы и практическая применимость. Модуль 5. Подготовка данных для анализа. Статистика, используемая в машинном обучении.	8	5	3	Тест
3	Модуль 6. Методика выполнения задания: разбор последовательности действий.	8	5	3	Тест
4	Модуль 7. Практикум: «Построение модели машинного обучения для классификации»	7		7	Тест
	Аттестация	1			Тест
	Итого	32	15	16	

**Календарный учебный график
Расписание занятий**

День недели	Часы проведения занятий	Модуль	Номера тем	Вид учебной работы
Первый день	С 10.00 до 17.30	Модуль 1. Искусственный интеллект и машинное обучение: базовые понятия и характеристика. Модуль 2. Условия для внедрения проекта по машинному обучению (ML-проект).	Вопросы 1-3 Рабочей программы курса	Л, П

		Модуль 3. Процесс машинного обучения.		
Второй день	С 10.00 до 17.30	Модуль 4. Алгоритмы машинного обучения: методы и практическая применимость. Модуль 5. Подготовка данных для анализа. Статистика, используемая в машинном обучении.	Вопросы 4-5 Рабочей программы курса	Л, П
Третий день	С 10.00 до 17.30	Модуль 6. Методика выполнения задания: разбор последовательности действий.	Вопрос 6 Рабочей программы курса	Л, П
Четвертый день	С 10.00 до 17.30	Модуль 7. Практикум: «Построение модели машинного обучения для классификации»	Вопрос 7 Рабочей программы курса	П, А

Виды учебной работы:

Л – лекция

П - практическое занятие

СР – самостоятельная работа

Д – деловая игра

О – опрос, дискуссия

А – аттестация в форме тестирования

Общество с ограниченной ответственностью
Учебно-методический центр «Финконт Нева»

ООО УМЦ «Финконт Нева»

УТВЕРЖДЕНО
Генеральным директором
ООО УМЦ «Финконт Нева»
Т.А. Молокановой
«09» января 2024 г.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ
«УСПЕШНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ: РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ НАВЫКОВ, ПРИЕМОВ И
КОМПЕТЕНЦИЙ»

Наименование области профессиональной деятельности: (07) Административно-управленческая и офисная деятельность

Код укрупненной группы специальностей (направлений подготовки): 38.00.00. Экономика и управление

Санкт-Петербург - 2024

Для кого предназначен	Генеральных директоров, руководителей предприятий и организаций, отделов и служб, заинтересованные в повышении эффективности управленческой деятельности и результатах работы подразделения и компании в целом.
Цели курса	Приобретение практических навыков управления персоналом и повышение уровня личных компетенций.
Введение	<p>Мало кто из рядовых работников не мечтает занять должность руководителя. Однако, как известно, новая ответственная должность – это не только неограниченная власть, но и новые обязанности, большая ответственность и потребность в постоянном контроле работы коллектива. Как же научиться правильно руководить? При этом не просто руководить, а быть успешным руководителем.</p> <p>Программа представляет собой оригинальную методику повышения эффективности и успешности управленческой деятельности, решения коммуникативных проблем, выработки навыков саморегуляции.</p> <p>Обучение включает 32 часа аудиторной работы с преподавателями – экспертами в сфере управления персоналом.</p>

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

Описание перечня профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых должно осуществляться в результате обучения:

В результате обучения участники:

- Получат от преподавателей-практиков глубокие знания по вопросам управленческих компетенций руководителя.
- Смогут на практике опробовать методы и технологии организации работы руководителя в соответствии с бизнес-целями компании.
- Получат подробные сведения по психологии труда и психологии управления.
- Повысят свой уровень компетенций.

Цель обучения: приобретение практических навыков управления персоналом и повышение уровня личных компетенций.

Результаты обучения: Повышение квалификации обучающихся по курсу «Успешный руководитель: развитие управленческих навыков, приемов и компетенций», формирование компетенций по решению практических задач.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНЫХ МОДУЛЕЙ

День 1.

Модуль 1. Пирамида менеджмента в компании.

Роль, место, значимость и основные компетенции руководителей разного уровня в общей системы менеджмента компании.

Модуль 2. Мотивация к труду и развитию, управление активностью сотрудников.

Необходимые знания для развития навыков определения мотивации подчиненных. Мотивационные типы сотрудников. Мотив или стимул – что важнее? Базовые, нейтральные и запрещенные формы стимулирования. Что на самом деле движет нашими сотрудниками? Управление факторами, влияющими на мотивацию и сплоченность команды. Карьерные ориентации сотрудников. Социально-психологические аспекты управления и мотивации. Эффективное взаимодействие с сотрудниками различного возраста, темперамента и социального статуса.

Практикумы:

Построение мотивационного профиля сотрудника.

Определение карьерных ориентаций.

Модуль 3. Управление конфликтами.

Сущность и природа конфликта. Типы поведения в конфликте. Способы урегулирования и профилактика конфликтных ситуаций.

Практикумы:

Определение типов конфликтного поведения.

Взаимодействие в конфликтных ситуациях».

Модуль 4. Имидж руководителя.

Составляющие имиджа. Факторы, влияющие на формирование имиджа. Имидж-ориентированные техники. Что поможет руководителю улучшить имидж и что значительно его ухудшает?

Модуль 5. Ситуационное лидерство.

Выбор наиболее эффективных стилей и инструментов управления в зависимости от уровня подготовки и внутренней мотивации исполнителей. Различные типы подчиненных и руководителей. Как выбрать правильный стиль управления? Какие личностные качества, навыки и компетенции ведут лидера к успеху? Определение индивидуального стиля лидерства.

Практикумы:

Выбор стилей управления с разными подчиненными.

Анализ управленческих ошибок руководителей.

Модуль 6. Эффективное обращение со временем. Time-менеджмент руководителя – основа правильного планирования.

Начать «с себя»! Факторы и причины не эффективного использования времени. «Поглотители» времени. Основные правила распределения невозможного временного ресурса.

Практикумы:

Составление матрицы эффективного использования времени.

Определение фактор неэффективного распоряжения временем.

День 2

Модуль 7. Целеполагание и планирование, как инструменты мотивации персонала самомотивации руководителя.

Принципы и методы эффективного планирования, формулировки и постановки целей. Методология SMART в личном планировании и постановке задач. Пирамида жизненных целей. Колесо жизненного баланса. Почему достигнутые цели не всегда приносят удовлетворение? Внутренняя мотивация к достижению целей. Взаимосвязь личных целей и производственных задач. Всегда ли они связаны между собой? Каскадирование целей.

Практикумы:

Постановка «умной» задачи.

Целеполагание в личном планировании.

Составление матрицы производственных задач.

Модуль 8. Делегирование.

Основные правила и приемы делегирования. Что можно и нельзя делегировать. Наиболее распространенные ошибки при делегировании полномочий. Правила получения обратной связи от подчиненных.

Практикум:

Делегирование, как инструмент оптимизации загруженности руководителя.

День 3

Модуль 9. Оценка и управление результатами труда.

Как формулировать служебные функции сотрудников? Продуктивный метод. Как разработать систему ключевых показателей деятельности (KPI)? Как и по каким показателям оценивать работу подразделения и каждого сотрудника? Ключевые факторы оценки результативности. Принципы выбора KPI для оценки работы различных категорий сотрудников (продажи, производство, финансы, логистика, управление персоналом).

Как контроль сделать мотивирующим? Кого и как надо контролировать? Точки контроля в управлении. Принципы и методы предоставления обратной связи подчиненному. Как проводить обзоры эффективности работы.

Практикум:

Определение служебных функций и разработка KPI сотрудников.

Модуль 10. Управление активностью сотрудников.

Принципы мотивирующей оплаты труда. Влияние зарплатно-мотивационных схем на производительность труда. Применение системы вознаграждения, основанной на ключевых показателях деятельности (KPI).

Практикум:

Разработка системы мотивации на основе KPI.

День 4

Модуль 11. Роль руководителя в создании работоспособного коллектива. Организация командной работы.

Как повысить эффективность работы сотрудников, сформировав из группы команду? Этапы развития команды. Характеристики эффективной команды. Роли в команде. Задачи руководителя на различных этапах становления команды.

Модуль 12. Делегирование и постановка задач - важные навыки руководителя.

Основной талант менеджера - использовать таланты других людей. Развиваем этот талант. Основные цели и ситуации делегирования. Как делегирование сделать эффективным? Основные принципы делегирования: правила, ошибки, границы. Риски «обратного делегирования» - как не делать за подчиненных их работу.

Как сделать так, чтобы подчиненный ЗАХОТЕЛ выполнить поручаемую ему задачу? Алгоритм мотивирующей постановки задач. Основные ошибки при делегировании задач подчиненному. Получение обратной связи в процессе постановки задач. Противостояние манипуляциям со стороны подчиненных. Умение говорить «нет».

Практикум:

Методы постановки задач подчиненным разного типа.

Конфликты в организации – грамотно управляем. Влияние конфликтов на эффективность работы коллектива. Приемы разрешения конфликтов. Роли руководителя при разрешении конфликтов.

Ролевая игра:

Развитие навыков управления конфликтами.

Модуль 13. Принципы отбора «правильных» сотрудников.

Современные методы отбора персонала. Источники поиска кандидатов. Методы поиска сотрудников. Построение профиля кандидата. Интервью на основе компетенций, как основной инструмент отбора ПОДХОДЯЩИХ кандидатов.

Модуль 14. Внутренние коммуникации и управление моральным климатом в коллективе.

Почему 80% руководителей за рубежом считают коммуникации главным препятствием на пути достижения эффективности их организации? Понятие корпоративной культуры и внутренних коммуникаций. Межуровневые коммуникации в организации. Особенности коммуникаций «по вертикали» и «по горизонтали». Потери организации, вызванные внутренними коммуникационными проблемами. Инструменты внутренних коммуникаций. Основные принципы эффективной адаптации новичков.

Практикум:

Анализ инструментов внутренних коммуникаций и составление планов: совещания, корпоративного праздника, отчетного собрания.

Модуль 15. Личностный рост успешного руководителя, развитие карьеры и активная частная жизнь.

Смысл жизни, призвание и самореализация. Смысл жизни и состояние потока. Распределение энергии, профилактика против «выгорания, как руководителя» Генерация идей в коллективе единомышленников, проведение мозговых штурмов. Оценка, отбор идей и выбор идеи, как вектор развития для себя и своей команды. Интенсивное развитие компании: инновационные проекты и стартапы. Баланс работы, частной жизни и свободного времени. Увлечения и хобби руководителя.

Организационно-педагогические условия

Обучение осуществляется в соответствии с требованиями Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам, утвержденного Приказом Министерства образования и науки РФ от 1 июля 2013 г. № 499

Требования к техническому сопровождению обучения

Аудитории для проведения обучения должны быть оснащены следующим оборудованием:

Автоматизированные рабочие станции для каждого обучающегося и преподавателя, представляющие собой рабочие станции – ноутбук (минимальные характеристики конфигурации: память, не менее RAM 64 Mb, HDD 4 Gb, экран разрешающей способностью не менее 1280x800, на котором установлено следующее программное обеспечение:

- операционная система Windows или эквивалент;
- браузер Internet Explorer версии 11.0. либо эквивалент;
- средства для создания документов (MS Office, WordPad или эквивалент);
- средства сжатия (упаковки) файлов (RAR, ZIP, WINZIP или эквивалент);
- средство СКЗИ CryptoPro CSP актуальной версии.

Режим работы учебного центра:

Образовательный процесс осуществляется на основе учебного плана, разработанного Учебным центром самостоятельно, и регламентируется расписанием занятий.

Режим работы Учебного центра: по рабочим дням с 9.00 до 19.00,

Выходные дни: суббота, воскресенье.

Режим учебного процесса:

С 10.00 до 17.30.

Перерывы: 11.45 – 12.00, 16.00 – 16.15

Перерыв на обед: 13.30 – 14.30.

Продолжительность академического часа – 45 минут.

Учебный год: с 09 января по 27 декабря.

Продолжительность – 4 дня.

Обучение осуществляется по мере набора учебных групп.

Основные формы учебной деятельности: лекции, практические занятия, деловые игры, дискуссии

УТВЕРЖДЕНО
Генеральным директором
ООО УМЦ «Финконт Нева»
Т.А. Молокановой
«09» января 2024 г.

УЧЕБНЫЙ ПЛАН

Дополнительной профессиональной программы

повышения квалификации

**«УСПЕШНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ: РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ НАВЫКОВ, ПРИЕМОВ И
КОМПЕТЕНЦИЙ»**

Срок обучения: 32 академических часа

Форма обучения: очная

Режим очных занятий: 8 академических часов в день, ежедневно

№ п/п	Наименование разделов (частей, модулей)	Объем, всего часов	В том числе		Форма аттестации
			Лекции	Практические занятия	
1	Модуль 1. Пирамида менеджмента в компании. Модуль 2. Мотивация к труду и развитию, управление активностью сотрудников. Модуль 3. Управление конфликтами. Модуль 4. Имидж руководителя. Модуль 5. Ситуационное лидерство. Модуль 6. Эффективное обращение со временем. Time-менеджмент руководителя – основа правильного планирования.	8	6	2	Тест
2	Модуль 7. Целеполагание и планирование, как инструменты мотивации персонала самомотивации руководителя. Модуль 8. Делегирование.	8	5	3	Тест
3	Модуль 9. Оценка и управление результатами труда. Модуль 10. Управление активностью сотрудников.	8	5	3	Тест
4	Модуль 11. Роль руководителя в создании работоспособного коллектива. Организация командной работы. Модуль 12. Делегирование и постановка задач - важные навыки руководителя. Модуль 13. Принципы отбора «правильных» сотрудников. Модуль 14. Внутренние коммуникации и управление моральным климатом в коллективе. Модуль 15. Личностный рост успешного руководителя, развитие карьеры и активная частная жизнь.	7	5	2	Тест
	Аттестация	1			Тест

	Итого	32	21	10	
--	--------------	----	----	----	--

**Календарный учебный график
Расписание занятий**

День недели	Часы проведения занятий	Модуль	Номера тем	Вид учебной работы
Первый день	С 10.00 до 17.30	<p>Модуль 1. Пирамида менеджмента в компании.</p> <p>Модуль 2. Мотивация к труду и развитию, управление активностью сотрудников.</p> <p>Модуль 3. Управление конфликтами.</p> <p>Модуль 4. Имидж руководителя.</p> <p>Модуль 5. Ситуационное лидерство.</p> <p>Модуль 6. Эффективное обращение со временем. Time-менеджмент руководителя – основа правильного планирования.</p>	Вопросы 1-6 Рабочей программы курса	Л, П
Второй день	С 10.00 до 17.30	<p>Модуль 7. Целеполагание и планирование, как инструменты мотивации персонала самомотивации руководителя.</p> <p>Модуль 8. Делегирование.</p>	Вопросы 7-8 Рабочей программы курса	Л, П
Третий день	С 10.00 до 17.30	Модуль 9. Оценка и управление результатами труда.	Вопросы 9-10 Рабочей программы курса	Л, П

		Модуль 10. Управление активностью сотрудников.		
Четвертый день	С 10.00 до 17.30	<p>Модуль 11. Роль руководителя в создании работоспособного коллектива. Организация командной работы.</p> <p>Модуль 12. Делегирование и постановка задач - важные навыки руководителя.</p> <p>Модуль 13. Принципы отбора «правильных» сотрудников.</p> <p>Модуль 14. Внутренние коммуникации и управление моральным климатом в коллективе.</p> <p>Модуль 15. Личностный рост успешного руководителя, развитие карьеры и активная частная жизнь.</p>	Вопросы 11-15 Рабочей программы курса	Л, П, Д, А

Виды учебной работы:

Л – лекция

П - практическое занятие

СР – самостоятельная работа

Д – деловая игра

О – опрос, дискуссия

А – аттестация в форме тестирования