

## Содержание

1.	Общие положения	3
2.	Используемые сокращения	3
3.	Структура образовательной программы	3
4.	Общая характеристика образовательной программы	4
5.	Характеристика профессиональной деятельности выпускников по образовательной программе	4
6.	Характеристика новых компетенций, формирующихся в результате освоения образовательной программы, включая планируемые результаты обучения	4
7.	Учебный план образовательной программы	6
8.	Требования к условиям реализации образовательной программы	8
9.	Оценка качества освоения образовательной программы	8
10.	Календарный учебный график	10
11.	Информационно-методическое обеспечение образовательной программы	11

## **1. Общие положения**

Образовательная программа дополнительного профессионального образования (профессиональной переподготовки) «Экономика и управление в сфере продаж» (далее программа) представляет собой систему документов, разработанную и в установленном порядке утвержденную АНОДПО «Учебный центр Академия» (далее – Академия) с учетом требований:

- Федерального закона от 29 декабря 2012г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- Приказа Минобрнауки России «Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам» от 01.07.2013 №499;
- Приказа Министерства труда и социальной защиты РФ. «Об утверждении профессионального стандарта " Менеджер по продажам информационно-коммуникационных систем» от 20 ноября 2014 г. N 915н;
- Приказа Минобрнауки России от 12.08.2020 № 963 «Об утверждении федерального государственного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.06 Торговое дело»
- Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих (утв. Постановлением Минтруда России от 21.08.1998 N 37)
- Устава и нормативных документов АНОДПО «Учебный центр Академия».

## **2. Используемые сокращения**

В программе используются следующие сокращения:

- ФГОС ВО – федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования;
- ПК - профессиональные компетенции;
- ПС – профессиональный стандарт
- ТФ – трудовая функция
- ТД – трудовые действия
- СРС – самостоятельная работа слушателей
- УМК – учебно-методическое обеспечение
- ИУП – индивидуальный учебный план

## **3. Структура образовательной программы**

Структура программы включает следующие взаимосвязанные элементы:

- Характеристику квалификации и связанных с ней видов профессиональной деятельности, трудовых функций и (или) уровней квалификации п.5.
- Планируемые результаты обучения (Табл. 1)
- Учебный план (Табл. 2)
- Календарный учебный график (Табл. 3)

- Рабочие программы учебных дисциплин, включая оценочные материалы для проведения текущего и промежуточного контроля.
- Требования к условиям реализации программы, включая организационно-педагогические условия п 8.
- Итоговую аттестацию, в форме выполнения и защиты аттестационной работы.

#### **4. Общая характеристика образовательной программы**

Цель программы: повышение компетенций для увеличения эффективности показателей управления деятельностью отдела продаж.

На обучение принимаются слушатели, имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование.

Формы обучения: очная; очно-заочная; заочная.

При всех формах обучения возможно использование электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий.

Образовательная деятельность осуществляется на государственном языке Российской Федерации.

Занятия проходят согласно учебного плана (в т.ч. ИУП) по расписанию, в течение всего календарного года за исключением праздничных и выходных дней.

Для всех видов аудиторных занятий академический час устанавливается продолжительностью 45 минут.

Выдаваемый документ установленного образца: диплом о профессиональной переподготовке, удостоверяющий право на ведение профессиональной деятельности.

#### **5. Характеристика профессиональной деятельности выпускников по образовательной программе**

Освоение программы позволяет слушателям получить квалификацию «Руководитель отдела продаж» и связанные с ней виды профессиональной деятельности и трудовые действия.

Область профессиональной деятельности слушателей, включает организацию, управление и проектирование процессов в области коммерческой деятельности, маркетинга, торговой рекламы, логистики в торговле, материально-технического снабжения и сбыта, торгово-посреднической деятельности.

Объектами профессиональной деятельности слушателей, являются:

- товары потребительского и производственно-технического назначения;
- услуги по торговому, логистическому и рекламному обслуживанию покупателей;
- коммерческие, маркетинговые, логистические процессы;
- выявляемые и формируемые потребности;
- средства рекламы;
- средства и методы контроля качества товаров и др.

Виды профессиональной деятельности, к которым готовятся слушатели:

- торгово-технологическая;
- организационно-управленческая;
- проектная

Трудоемкость освоения программы: общее количество часов – 295 ч.; из них аудиторных 150 ч. вкл. проведение итоговой аттестации, из них лекционных занятий – 62 ч., практических занятий – 85 ч.; самостоятельной работы – 145 ч.

Срок обучения по образовательной программе вне зависимости от формы обучения и применяемых образовательных технологий составляет 4 месяца.

#### **6. Характеристика новых компетенций, формирующихся в результате освоения образовательной программы, включая планируемые результаты обучения**

Достижение целей по данной программе определяется степенью освоения приобретаемыми выпускниками компетенциями, т.е. способностью применять знания, умения и опыт в соответствии с задачами профессиональной деятельности (7 квалификационный уровень)

по (ПС от 20 ноября 2014 г. N 915н «Менеджер по продажам информационно-коммуникационных систем»)

Компетентностная модель выпускника ориентирована на формирование профессиональных компетенций по ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.06 Торговое дело (уровень бакалавриата)". Планируемые результаты освоения программы представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Планируемые результаты обучения на основе сопоставление описания уровня квалификации в профессиональном стандарте с требованиями к результатам подготовки по ФГОС ВО

ПС от 20.11.2014 N 915н «Специалист по управлению персоналом»	Требования к знаниям, умениям и навыкам	ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.06 Торговое дело
Выбранные для освоения ОТФ; ТФ и ТД		Планируемые результаты освоения программы (Характеристика профессиональных компетенций)
Управление торгово-технологической и маркетинговой деятельностью организации		
<i>Разработка продуктовой, ценовой, сбытовой и коммуникативной стратегии организации</i>		
<p><i>Трудовые действия:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Определение ассортимента и качества товаров и услуг</li> <li>– Определение системы сбыта</li> <li>– Определение статей расходов и доходов</li> <li>– Разработка бизнес-плана продаж</li> <li>– Разработка продуктовой, ценовой, сбытовой и коммуникативной стратегии организации</li> </ul>	<p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Законодательство РФ по вопросам коммерческой деятельности в организации</li> <li>– Теории маркетинга и маркетинговые стратегии</li> <li>– Ключевые экономические и финансовые показатели эффективности продаж</li> <li>– Анализ причин отклонения от плана</li> <li>– Выработку решений о развитии продукта и принятие антикризисных мер</li> <li>– Создание требований к развитию продукта</li> <li>– Организация программы работ по развитию продукта</li> </ul> <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Проводить исследование и анализ рынков</li> <li>– Определять целевую аудиторию потребителей</li> <li>– Разрабатывать цели в области продаж и стратегии их достижения</li> </ul> <p><i>Владеть навыками:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– составления планов деятельности структурного подразделения организации и формирования бюджетов</li> <li>– делового общения</li> <li>– использования систем управления взаимоотношениями с клиентами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– способность управлять ассортиментом и качеством товаров и услуг, эффективно осуществлять контроль качества товаров и услуг, приемку и учет товаров по количеству и качеству);</li> <li>– способность осуществлять управление торгово-технологическими процессами на предприятии, регулировать процессы хранения, проводить инвентаризацию, определять и минимизировать затраты материальных и трудовых ресурсов;</li> <li>– готовность к выявлению и удовлетворению потребностей покупателей товаров, их формированию с помощью маркетинговых коммуникаций, способностью изучать и прогнозировать спрос потребителей, анализировать маркетинговую информацию, конъюнктуру товарного рынка)</li> </ul>
<i>ТФ Заключение и развитие партнерских отношений</i>		

<p><i>Трудовые действия:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Поиск потенциальных партнеров</li> <li>– Проведение переговоров с потенциальными партнерами</li> <li>– Заключение соглашений о партнерстве</li> <li>– Организация проведения совместных акций</li> <li>– Пересмотр условий соглашений о партнерстве</li> </ul>	<p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Законодательство РФ по вопросам коммерческой деятельности в организации</li> <li>– Инструментарий поиска потенциальных партнеров</li> <li>– Методы проведения переговоров с потенциальными партнерами</li> <li>– Алгоритм заключения соглашений о партнерстве</li> <li>– Организацию проведения совместных акций</li> </ul> <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методами управления взаимоотношениями с партнерами</li> <li>– методами определения показателей эффективности взаимодействия</li> <li>– ведения переговоров и представления интересов организации в среде партнеров</li> </ul>	<p><i>способностью выбирать деловых партнеров, проводить с ними деловые переговоры, заключать договора и контролировать их выполнение);</i></p> <p><i>способностью организовывать и планировать материально-техническое обеспечение предприятий, закупку и продажу товаров;</i></p>
<p>ТФ: Подбор и прием на работу менеджеров по продажам и управление их деятельностью</p>		
<p><i>Трудовые действия:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Определение требований к позиции менеджера продуктов с учетом специфики</li> <li>– организации</li> <li>– Отбор кандидатов на позиции менеджеров продуктов</li> <li>– Разработка стандартов качества работы менеджера продуктов</li> <li>– Разработка квартальных и годовых планов развития серии продуктов</li> <li>– Разработка годовых планов повышения квалификации менеджеров продуктов</li> <li>– Постановка задач по развитию продуктов их менеджерам</li> <li>– Консультирование менеджеров продуктов по выполнению задач развития</li> <li>– Контроль выполнения задач развития продуктов</li> </ul>	<p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Методы управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности</li> <li>– Методы оценки работы структурных подразделений, результатов труда персонала</li> <li>– Методы проведения аудита оперативных управленческих процессов</li> </ul> <p><i>Владеть навыками:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– контроля процессов управления менеджеров продаж, определять;</li> <li>– анализа, разработки и оформления документов по оперативным процессам и их результатам</li> <li>– контроля бюджетов на персонал</li> <li>– ведения деловой переписки</li> <li>– учета и регистрации документов в информационных системах и на материальных носителях и др.</li> </ul>	<p><i>способностью управлять персоналом организации (предприятия), готовностью к организационно-управленческой работе с малыми коллективами);</i></p> <p><i>готовностью обеспечивать необходимый уровень качества торгового обслуживания;</i></p>

Таким образом, результаты освоения программы, определяются приобретаемыми выпускниками компетенциями, т.е. способностью применять знания и умения при выполнении трудовых функций.

## 7. Учебный план образовательной программы

Учебный план для подготовки слушателей по программе «Экономика и управление в сфере продаж» включает 19 рабочих программ учебных дисциплин, целью которых является формирование и развитие знаний, умений и навыков для обеспечения эффективности системы управления персоналом организации (табл. 2), а также итоговую аттестацию.

Таблица 2 – Учебный план подготовки слушателей по дополнительной образовательной программе профессиональной переподготовки «Экономика и управление в сфере продаж»

№ п/п	Наименование дисциплины	Общее кол-во часов	Всего ауд. часов	Аудиторные занятия, час		Самостоятельная работа	Форма контроля
				Лекции	Практ.зан.		
<b>Общепрофессиональная подготовка</b>							
	Юридическая подготовка	15	9	5	4	6	зачет
1.	Охрана труда	6	3	3	0	3	зачет
1.	Психология делового общения	18	6	3	3	12	зачет
1.	Конфликтология	18	9	5	4	9	зачет
1.	Организационная культура	7	3	1	2	4	зачет
1.	Управление карьерой	12	6	2	4	6	зачет
<b>Профессиональная подготовка</b>							
1.	Управление организацией	18	9	4	5	9	зачет
1.	Операционное управление	15	6	3	3	9	зачет
1.	Маркетинг	18	9	3	6	9	зачет
1.	Управление персоналом	24	18	9	9	6	зачет
1.	<b>Управление продажами в организации, вкл.</b>	24	21	10	11	3	зачет
Управление ассортиментом, оценка качества и обеспечение сохранности товаров. Товародвижение: минимизация потерь товаров, затрат материальных и трудовых ресурсов; Организация и осуществление приемки товаров по количеству и качеству, их учета; Торгово-технологические процессы на предприятии; Хранение товаров, проведение инвентаризации, определение, дифференциация и списание потерь; Оформление и контроль правильности составления технической документации (товаросопроводительных, организационно-распорядительных и иных документов). Организация процесса обслуживания покупателей на предприятиях торговли; Развитие аналитических навыков и техник продаж на всех этапах взаимодействия с клиентом							
1.	Информационные технологии (1С:Управление торговлей)	24	15	3	12	9	зачет
<b>Специальные дисциплины с применением тренинговых технологий и решением бизнес-задач</b>							
1.	Стратегическое управление	9	3	0	3	6	зачет
1.	Управление проектами и изменениями	9	3	0	3	6	зачет
1.	Технологии принятия решений	9	3	0	3	6	зачет
1.	Экономика организации	12	3	1	2	9	зачет
1.	Бухгалтерский учет и налогообложение для руководителей	24	15	7	8	9	зачет
1.	Антикризисное управление	6	3	1,5	1,5	3	зачет
1.	Финансовый менеджмент	6	3	1,5	1,5	3	зачет
	Итоговая аттестация (выполнение аттестационной работы)	20	3			17	защита
	Всего	295	150	62	85	145	

Программа предусматривает как аудиторные занятия, так и самостоятельную работу слушателей. В самостоятельную работу входит: изучение нормативной документации, чтение и анализ литературы по дисциплинам, выполнение заданий, разработка презентаций, подготовка к промежуточной и итоговой аттестации.

## 8. Требования к условиям реализации образовательной программы

8.1. Максимальный объем учебной нагрузки обучающегося составляет не более 54 академических часов в неделю, включая все виды аудиторной и внеаудиторной (самостоятельной) учебной работы по освоению программы.

8.2. Максимальный объем аудиторной учебной нагрузки в очной форме обучения составляет 24 академических часа в неделю.

8.3. Реализация программы обеспечивается педагогическими работниками, требования к

квалификации которых регулируется законодательством Российской Федерации в сфере образования и труда.

8.4. Реализация программы обеспечивается учебно-методической документацией по дисциплинам (УМК). Методическое обеспечение учебного процесса включает также внутренние издания и разработки: методические указания и рекомендации по подготовке и выполнению аттестационной работы, конспекты лекций, компьютерные обучающие программы, тесты и др.

8.5. Библиотечный фонд укомплектован печатными и электронными изданиями основной и дополнительной учебной литературы.

8.6. Обучающимся предоставляется доступ к информационным ресурсам сети Интернет, мультимедийному оборудованию, учебно-методическим материалам.

8.7. Материально-техническая база Академии позволяет обеспечить проведение всех видов теоретических и практических занятий, предусмотренных учебным планом. Материально-техническая база соответствует действующим санитарным и противопожарным нормам.

8.7.1. Оборудование для занятий: столы, стулья, доска, мел, проектор, раздаточный материал.

8.7.2. Техническое оборудование для занятий: компьютерный класс, программное обеспечение, мультимедийное оборудование, принтеры, сканер, факсимильный аппарат, многофункциональное копировальное устройство и др.

8.8. Для организации образовательного процесса с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий в Академии создана электронная информационно-образовательная среда, которая включает в себя: электронные образовательные ресурсы (учебно-методических комплексы, методические рекомендации и инструкции по прохождению обучения и подготовке к итоговой аттестации и др.); электронную библиотеку; систему Teachbase (платформа для организации дистанционного обучения, создания курсов, электронных форм проверки знаний обучающихся); педагогических работников и администрации Академии с соответствующим применяемым технологиям уровнем подготовки; материально-техническую базу, обеспечивающую реализацию электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

## **9. Оценка качества освоения образовательной программы**

9.1. Конкретные формы и процедуры текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по каждой дисциплине и проведение итоговой аттестации регламентируются локальными актами Академии.

9.2. Оценочные средства позволяют однозначно интерпретировать результаты оценивания разными участниками образовательного процесса. Основные принципы контроля и оценки: независимость и объективность, систематичность, наглядность.

9.3. Для аттестации обучающихся преподавателями в каждой рабочей программе дисциплины создаются фонды оценочных средств, позволяющие оценить умения, знания, практический опыт и освоенные компетенции.

9.4. Формы текущего контроля успеваемости и процедуры оценки промежуточной и итоговой аттестации доводятся до сведения слушателей в начале обучения.

9.5. К итоговой аттестации допускаются слушатели, не имеющие академической задолженности и в полном объеме выполнившие индивидуальный учебный план по данной программе

9.6. Итоговая аттестация проводится в форме подготовки и защиты выпускной аттестационной работы.

9.7. Аттестационная работа оценивается по четырехбалльной шкале: 5 – «отлично», 4 – «хорошо», 3 – «удовлетворительно», 2 – «неудовлетворительно».

9.8. Примерные темы выпускных аттестационных работ для итоговой аттестации и требования к выполнению и защите выпускных аттестационных работ, представлены в Методических рекомендациях по выполнению и защите аттестационных работ.

Перечень тем по программе «Экономика и управление в сфере продаж»:

1. Разработка конкурентной стратегии организации с целью увеличения продаж

2. Формирование ценовой политики и стратегии ценообразования организации по продажам
3. Согласование (утверждение) маркетингового плана по продвижению и реализации продукции организации
4. Адаптация сценария продаж к целевым группам клиентов
5. Разработка стратегии привлечения клиентов с целью увеличения объемов продаж
6. Руководство продажами организации, формирование сбытовой политики
7. Разработка комплекса мероприятий по увеличению объема продаж
8. Управление персоналом, занимающимся продажами.
9. Планирование рабочего графика персонала, занимающегося продажами.
10. Организация и координация деятельности персонала, контроль сроков и результатов выполнения работ персонала, занимающегося продажами.
11. Измерение результативности, анализ и корректировка работы отдела продаж
12. Разработка аналитических отчетов по продажам, с использованием систем управления взаимоотношениями с клиентами
13. Построение системы обучения продажам сотрудников отдела продаж
14. Разработка системы материальной и нематериальной мотивации сотрудников, участвующих в продажах продукции организации
15. Эффективное руководство коммерческой деятельностью организации, формирование стратегии организации по продажам.
16. и др.





## **11. Информационно-методическое обеспечение образовательной программы**

### **11.1. Законодательные документы**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (в последней ред.)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ (в последней ред.)
3. Гражданский процессуальный кодекс Российской Федерации" от 14.11.2002 N 138-ФЗ (в последней ред.)
4. Кодекс РФ об административных правонарушениях от 30.12.2001
5. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (в последней ред.)
5. Об акционерных обществах: Федеральный закон от 26.12.95 № 208-ФЗ 6. Об обществах с ограниченной ответственностью - Федеральный закон от 08.02.98 № 14-ФЗ
7. Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений - Федеральный закон от 25.02.99 № 39-ФЗ
9. О несостоятельности (банкротстве) Федеральный закон - от 26.10.2002 N 127-ФЗ
11. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации Федеральный закон от 24.07.2007. № 209-ФЗ
13. О бухгалтерском учёте - Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ 14.

### **11.2. Нормативно-правовые акты:**

1. ГОСТ Р ИСО 9000-2015 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь
2. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования
3. ГОСТ Р ИСО 9004-2010 Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества

### **11.3. Базы данных, информационные системы**

1. Информационно-правовая система «Консультант плюс», «Гарант» и др.
2. Информационно-поисковые системы YANDEX, GOOGLE и др.

### **11.4. Основная литература**

1. Батырев, М.В. 45 татуировок менеджера: правила российского руководителя: 10-е изд. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2019. 328 с.
2. Барден Ф. Взлом маркетинга: наука о том, почему мы покупаем 5-е изд. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2018. 294, [1] с.
3. Ильяхов М. Пиши, сокращай как создавать сильный текст: Москва: Альпина Паблишер, 2020 (Тверь). 439 с.
4. Ламбен Жан-Жак Менеджмент, ориентированный на рынок: 16+ / Жан-Жак Ламбен, Рубен Чумпитас, Изабель Шулинг; [перевела с английского И. И. Малкова]. Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2020. 927 с.
5. Мак-Дональд, Малькольм Сфера услуг: полн. пошаговое рук. по маркетинговому планированию: [пер. с англ.] / Малькольм Мак-Дональд, Эдриан Пэйн. Москва: Эксмо, 2009. 445
6. Рамперсад, Х. К. Универсальная система показателей для оценки личной и корпоративной эффективности: 40 вопр. для размышления с примерами разных вариантов действий: пер. с англ. / Хьюберт К. Рамперсад, Кари Туоминен. - Москва: Альпина Бизнес Букс, 2006. 147 с.
7. Самуэльсон, П. Э. Экономика / Пол Э. Самуэльсон, Вильям Д. Нордхаус; [перевод с английского О. Л. Пелявского]. Москва; Санкт-Петербург: Диалектика, 2019. 1325 с.
8. Стюарт Д. Игра в бизнес: Идеи –спагетти, сборщики мусора и другие ингредиенты творческого допинга – 2 изд. М.: Альпина Паблишер, 2017 252 с.

9. Терехин К. И. Книга коммерческого директора. Способы увеличения объема продаж / К. Терехин. Санкт-Петербург: Питер, 2007. 221, [1] с.Пирс,
10. Джон П. Стратегический менеджмент: [пер. с англ.] / Дж. Пирс П, Р. Робинсон. - Санкт-Петербург : Питер, 2013.557 с.
11. Поллок, Р. В. Х. Шесть дисциплин прорывного обучения: как превратить обучение и развитие в бизнес-результаты – Москва: Эксмо, 2019. 348, [1] с.
12. Канеман Д. Думай медленно... решай быстро – Москва: АСТ, 2020 – 653 с.
13. Кови, С. Р. Семь навыков высокоэффективных людей: мощные инструменты развития личности: 13-е изд., доп. Москва: Альпина Паблишер, 2020. 391 с.
14. Новые информационные технологии в образовании New Information Technologies in Education Сборник научных трудов XVIII Международной научно-практической конференции "Применение технологий "1С" для развития компетенций цифровой экономики"
15. Орлов А.И. Методы принятия управленческих решений: учебник / А.И. Орлов. Москва: КНОРУС, 2018. 286 с.
16. Огвоздин В.Ю. Управление качеством: основы теории и практики: учеб. пособие / В. Ю. Огвоздин. - 6-е изд., перераб. и доп. Москва: Дело и сервис, 2009. 297 с.
17. Райхельд Ф. Как строить взаимоотношения с персоналом Руководство для руководства: Питер 2017, 246с.
18. Технология системного мышления: опыт применения и трансляции технологий системного мышления / А. П. Зинченко, В. Б. Христенко, А. Г. Реус [и др.]. Москва: Альпина Паблишер, 2016. 280 с.: ил.; 25 см. - (Проект А. П. Зинченко) (Опыт российской методологической школы управления)
19. Управление проектами: фундаментальный курс: учебник / А. В. Алешин, В. М. Аньшин, К. А. Багратиони и др.; под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. 620, [4] с.

### **11.5. Дополнительная литература**

1. Асадов А. Н. Управление конфликтами в организации: учебное пособие: Издательство Санкт-Петербургского государственного экономического университета, 2018. 103.
2. Исмагилов, Р. Х. Планирование и мотивация в управлении временем / Казань: Отечество, 2015. 63 с.
3. Иванова-Швец, Л.Н. Технология управления развитием персонала: Министерство образования и науки Российской Федерации, Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова. Москва: РЭУ, 2018 с.
4. Лайкер, Д. К. Талантливые сотрудники: воспитание и обучение людей в духе дао Toyota / 4-е изд. Москва: Точка, 2019. 293 с.
5. Кийосаки Р. Цели и решения: Правила постановки и достижений целей, 2016.
6. Комаров, М. В. Вовлечённость персонала в профессиональную деятельность и корпоративную культуру. Москва: Когито-Центр, 2018. 22 с.
7. Логан, Дэйв. Лидер и племя: пять уровней корпоративной культуры/ Дэйв Логан, Джон Кинг, Хэли Фишер-Райт Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2019. 300 с.
8. Марков В.В. Бремя сервиса? Время сервиса!: / Владимир Марков, Игорь Альтшулер, Евгений Войлов. Москва: Эксмо, 2019. 418 с.
9. Надежин Н.Н. Гражданско-правовое обеспечение предпринимательства в России / Н. Н. Надежин Москва: Статут, 2019. 142, с.

10. Недякин М.В. Искренний сервис: как мотивировать сотрудников сделать для клиента больше, чем достаточно. Даже когда шеф не смотрит / Максим Недякин. Москва: Бомбор: Эксмо, 2019. 190, [1] с.

11. Осовицкая Н.А. HR digital# бренд# аналитика# маркетинг: Питер Прогресс книга, 2019. 395 с.

12. Психология делового общения: учебное пособие: [по укрупненным группам, профессий, специальностей 43.00.00 "Сервис и туризм", 38.00.00 "Экономика и управление"] Ростов-на-Дону : Феникс, 2020. 298 с.

13. Стерлигова А. Н. Управление операционной средой организации; Высш. шк. экономики-нац. исслед. ун-т, Высш. шк. менеджмента. Москва: Бизнес Элайнмент, 2014. 192 с.

14. Фернандес-Араос, К. Выбрать сильнейших: почему это так важно, так трудно, и как этому научиться / Москва: Сбербанк: Манн, Иванов и Фербер, 2019. 250, с.

#### **11.6. Интернет-ресурсы и другие электронные информационные источники:**

1. Журнал "hr-journal.ru" <http://www.hr-journal.ru/>

Журнал освещает широкий спектр конкретных проблем управления персоналом.

2. Журнал Управление персоналом <https://rjm.spbu.ru/>

Ведущее издание в области управления бизнес - процессами и человеческими ресурсами, системы компенсаций, подбора, оценки, проверки, мотивации и стимулирования персонала, преодоления оппортунизма и достижения лояльности персонала.

3. Журнал "MANAGEMENT" <http://iso-management.com/>

Это профессиональное издание, которое освещает вопросы внедрения систем управления качеством на базе международных стандартов ИСО, практические аспекты применения современных методик и концепций менеджмента.