

Частное образовательное учреждение дополнительного образования «Центр профессиональной подготовки и повышения квалификации «Триэс-Персонал»

Адрес: 644024, Омская обл., Омск г, Декабристов ул., дом 45/1

ИНН / КПП: 5504137797 / 550401001

Банковские реквизиты: р/с 40703810645000090225 в банке ОМСКОЕ ОТДЕЛЕНИЕ N 8634 ПАО СБЕРБАНК, БИК 045209673, к/с 301018109000000000673

УТВЕРЖДАЮ
Директор ЧОУ ДО «ЦППК «Триэс-персонал»



Пономарева Е.С.

Приказ № 1-10 «01» октября 2024 г

ПРОГРАММА

повышения квалификации

«Технология повышения эффективности принимаемых управленческих решений»

7 уровня квалификации профессиональной деятельности.

«Руководитель организации», предусмотренной профессиональным стандартом «Руководство (Управление) организацией».

6,7 уровня квалификации профессиональной деятельности «Операционное и стратегическое управление персоналом организации», предусмотренной профессиональным стандартом «Специалист по управлению персоналом».

6,7 уровня квалификации профессиональной деятельности, предусмотренные профессиональным стандартом «Административно-управленческая и офисная деятельность».

Трудоемкость программы: 18 академических часа.

Продолжительность академического часа: 45 минут.

Форма обучения: очная.

Составитель (разработчик программы): Пономарева Е.С.

Омск 2024

1. Нормативно-правовая основа разработки программы.

Образовательная программа повышения квалификации направлена на формирование компетенций в соответствии с трудовыми функциями специалиста по продажам. Нормативную правовую основу разработки программы составляют:

- ✓ Федеральный закон от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с последующими дополнениями и изменениями);
- ✓ Приказ Министерства образования и науки России от 01.07.2013 №499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;
- ✓ Методические рекомендации по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов № ДЛ-1/05вн. от 22.01.2015 утв. Министерства образования и науки России;
- ✓ Письмо Министерства образования и науки РФ от 22.04.2015 № ВК-1032/06 «О направлении методических рекомендации вместе с «Методическими рекомендациями-разъяснениями по разработке дополнительных профессиональных программ на основе профессиональных стандартов».

Профессиональные стандарты:

1. Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению». Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 17 апреля 2018 №248н. Регистрационный номер 1138, код 07.007.
2. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом». Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 9 марта 2022 №109н. Регистрационный номер 559, код 07.003.
3. Профессиональный стандарт «Руководитель организации социального обслуживания». Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 18 июня 2020 №353н. Регистрационный номер 7, код 03.003.
4. Профессиональный стандарт «Руководитель проектов в области информационных технологий». Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 12 декабря 2016. Регистрационный номер 154, код 06.016.
5. Профессиональный стандарт «Консультант в области управления персоналом». Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 4 апреля 2022 №197н. Регистрационный номер 1538, код 07.014.
6. Профессиональный стандарт «Специалист по организационному и документационному обеспечению управления организацией». Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 15 июля 2020 №58957н. Регистрационный номер 447, код 07.002.

2. Цель реализации программы.

Целью программы является качественное изменение профессиональных компетенций в области эффективной организации труда и инструментов бережливого производства для повышения производительности труда, обеспечения жизнеспособности, устойчивости, гибкости, конкурентоспособности и эффективного развития предприятий РФ.

В результате прохождения программы участники получают четкий план и поймут, как внедрить систему управления и существенно повысить эффективность управления организацией за счет эффективной организации труда.

3. Задачи программы.

Задачами программы является качественное изменение профессиональных компетенций, необходимых для профессиональной деятельности.

В результате прохождения программы участники узнают:

- ✓ Теоретические основы управленческих решений: сущность управленческого решения как продукта труда руководителя, классификацию видов решений (стратегические, тактические, оперативные; единоличные, коллегиальные) и полный цикл их принятия (от диагностики проблемы до организации исполнения).
- ✓ Методы управления рисками: способы выявления потенциальных рисков, приемы их качественной и количественной оценки, а также основные стратегии реагирования на них (избегание, снижение, передача, принятие).
- ✓ Алгоритмы для типовых задач: технологию принятия стандартных решений с использованием нормативных документов и шаблонов для минимизации временных затрат.
- ✓ Инструменты анализа последствий: метод «Квадрат Декарта» для экспресс-анализа последствий, позволяющий увидеть выгоды и скрытые потери от выбранного варианта или отказа от него.
- ✓ Техники коллективной работы: Технологию прямого и обратного мозгового штурма для генерации новых идей и критического разбора существующих решений.
- ✓ Методы нестандартного мышления: Элементы теории решения изобретательских задач (ТРИЗ) для выявления и преодоления противоречий в сложных ситуациях.
- ✓ Принципы планирования: Правила перехода от решения к действиям, включая постановку измеримых целей, распределение ответственности, обеспечение ресурсами и определение контрольных точек.
- ✓ Психологию внедрения решений: Причины сопротивления сотрудников изменениям и методы его преодоления (информирование, вовлечение, поддержка, переговоры).

4. Требования к категории слушателей.

Наличие среднего профессионального и/или высшего образования.

Особенности программы: лицам, успешно освоившим программу и прошедшим итоговую аттестацию, выдается Удостоверение о повышении квалификации.

5. Форма обучения.

Очная.

6. Требования к результатам освоения программы.

Планируемые результаты обучения:

В процессе обучения слушатель должен сформировать общепрофессиональные (ОПК) и профессиональные компетенции (ПК), соответствующие виду деятельности (ВД) (по соответствующему профессиональному стандарту (ПС):

Общепрофессиональные компетенции:

Код компетенции:	Наименование общепрофессиональных компетенций и(или) общих (общекультурных) компетенций или универсальных компетенций:
ОПК-1,2,3,4,5,6,7	✓ Ориентация на достижения; ✓ Анализ информации для принятия решений; ✓ Организация работы и контроль; ✓ Развитие сотрудников; ✓ Влияние на коллектив; ✓ Самоорганизация.

ВД 1 (обобщенная трудовая функция (ОТФ) по ПС)

Операционное управление персоналом и подразделением организации:

Профессиональные компетенции:	Знания:	Умения:	Практический опыт (владение):
Разработка системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения.	Методы определения, оценки и сравнения производственной интенсивности и напряженности труда. Современные формы, системы оплаты и учета производительности труда персонала. Методы оценки работы структурных подразделений, результатов труда персонала.	Разрабатывать планы организационных и технических мероприятий по повышению производительности труда. Создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурного подразделения. Составлять индивидуальные планы развития и адаптации. Выстраивать наставнические сессии. Давать развивающую обратную связь.	Практический опыт разработки организационной структуры компании, матрицы ответственности, создания должностных папок и рабочих инструкций на основе бизнес-процессов организации.

ВД 1 (обобщенная трудовая функция (ОТФ) по ПС)

Стратегическое управление персоналом организации:

Профессиональные компетенции:	Знания:	Умения:	Практический опыт (владение):
Разработка системы стратегического управления персоналом организации.	Методы управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности. Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала. Системы стандартов по бизнес-процессам, профессиям, нормы труда. Современные системы адаптации и наставничества.	Разрабатывать стратегии и политики в управлении персоналом, прописывать бизнес-процессы компании. Определять и анализировать внутренние коммуникации, моделировать поведение персонала. Применять методы управления межличностными отношениями, формирования команд, развития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовлетворенности работой.	Практический опыт описания бизнес-процессов компании, разработки панели управления из KPI, проведения организационной диагностики компании, составления плана мероприятий по внедрению инструментов управления и повышению производительности труда.

Планируемые результаты обучения:

В процессе обучения слушатель должен сформировать общепрофессиональные (ОПК) и профессиональные компетенции (ПК), соответствующие виду деятельности (ВД) (по соответствующему профессиональному стандарту (ПС):

Общепрофессиональные компетенции:

Код компетенции:	Наименование общепрофессиональных компетенций и(или) общих (общекультурных) компетенций или универсальных компетенций:
ОПК-1,2,3,4,5,6,7	✓ владение культурой мышления, способностью к обобщению, анализу, восприятию информации, постановке цели и выбору путей ее достижения; ✓ умение логически верно, аргументированно и ясно строить устную и письменную речь;

	✓ умение успешно действовать на основе практического опыта, умений и знаний при решении задач; ✓ способностью находить решения в нестандартных ситуациях, и готовность нести за них ответственность; способность и стремление действовать в соответствии с правилами в рамках определенной компетенции и полномочий, выполнять заданные условия и требования, умение использовать нормативные правовые документы в своей деятельности; ✓ способность к обучению, открытость к новой информации стремлением к саморазвитию, повышению своей квалификации и мастерства; ✓ умение критически оценивать свои достоинства и недостатки, наметить пути и выбрать средства развития достоинств и устранения недостатков.
--	--

ВД 1 (обобщенная трудовая функция (ОТФ) по ПС)

Осуществление продаж и работы с клиентом, послепродажное обслуживание:

Профессиональные компетенции	Знания	Умения	Практический опыт (владение)
Способность реализовывать знания в области продаж и переговоров как сферы профессиональной деятельности. Способность ясно, четко и убедительно излагать свои мысли в общении с отдельными людьми, так и в группе и учитывать особенности собеседника. Способность проявлять инициативу, активная жизненная позиция, способность влиять на внешнюю среду, быть нацеленным на результат. Способность адекватно использовать разнообразные коммуникативные средства в различных ситуациях. Способность выдерживать большие эмоциональные нагрузки, умение восстанавливаться после стрессовой ситуации и сохранять работоспособность. Способность понимать потребности клиента и стремиться их удовлетворить.	Техник ведения переговоров, Техника продаж, техника телефонных продаж и переговоров. Методик выявления потребностей, клиента. Методов управления временем, Основы межличностных отношений, Этика делового общения.	Вести и актуализировать базу данных. Находить клиентов, собирать информации о клиенте. Осуществлять «холодные» звонки. Определять приоритетные потребности клиента. Вести эффективные презентации. Отрабатывать возражения. Закрывать сделки. Формировать активную позицию и уверенное поведение. Планировать новые контакты. Снимать внутреннее напряжение при работе в активном режиме. Вести деловую переписку. Разрешать конфликтные ситуации.	Опыт владения и использования базовых навыков общения, умения устанавливать, поддерживать и развивать межличностные отношения и деловые отношения с клиентами.

7. Содержание и объем программы.

Программа повышения квалификации имеет построение по разделам (модулям). Разделы (модули) – это самостоятельные, целостные, завершенные, но вместе с тем взаимосвязанные части программы.

Каждый раздел программы в определенном объеме раскрывает свои аспекты проблематики данного курса повышения квалификации, учитывающие запросы конкретной аудитории в рамках отведенного времени.

Важной особенностью программы повышения квалификации является наличие продуманных дополнительных вариантов, учитывающих категорию слушателей и их индивидуальные запросы.

Объем (трудоемкость) программы повышения квалификации составляет 18 академических часа за весь период обучения, включая контактную (дистанционную) работу преподавателя со слушателем, самостоятельную работу слушателя, а также время, отводимое на контроль качества освоения слушателем программы.

1 академический час = 45 минутам астрономического времени.

Самостоятельная работа слушателя направлена на закрепление и углубление полученных теоретических и практических знаний, развитие навыков практической работы.

УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН
 программы повышения квалификации
 «Технология повышения эффективности принимаемых управленческих решений»

Категория слушателей: агент по продажам; менеджер по продажам; специалист отдела продаж; менеджер по развитию каналов сбыта; тендер-менеджер.
 Объем обучения: 18 часов.
 Срок обучения: 3-5 дней.
 Форма обучения: очная.

Наименование раздела	Общая трудоемкость	По учебному плану с использованием дистанционных образовательных технологий, час.			СРС	Текущий контроль	Итоговая аттестация: Зачет
		Всего	Лекции	Практ.зан., сем.			
Принятие решений как одна из функций руководителя, включая сущность управленческого решения, виды решений, этапы принятия решений.	2,5	2,5	1			+	-
Работа с рисками по решению.	2,5	2,5		0,5	1	+	-
Технология принятия стандартного решения.	2,5	2,5	0,5			+	-
Квадрат Декарта.	2,5	2,5		1	1	+	-
Прямой и обратный брейнсторминг (метод мозгового штурма).	1,5	1,5	0,5	1	1	+	-
Творческие решения (элементы ТРИЗ – технология решения изобретательской задачи).	1,5	1,5	0,5	1	1	+	-
План действий по реализации управленческого решения.	2	2	0,5	1	-	+	-
Внедрение изменений (причины сопротивления изменениям – как их преодолеть).	2	2	0,5	1	-	+	-
Итоговая аттестация (Зачет).	1	1	0,5	1,5	-	-	+
Итого:	18	18	4,5	9,5	4		

8. Учебная программа.

№	Наименование темы:	Содержание темы:
1	Принятие решений как одна из функций руководителя, включая сущность управленческого решения, виды решений, этапы принятия решений.	Тема раскрывает сущность управленческого решения как основного продукта труда руководителя. Рассматриваются классификация видов решений (стратегические, тактические, оперативные; единоличные, коллегиальные) и полный цикл их принятия: от диагностики проблемы до выбора альтернативы и организации исполнения.
2	Работа с рисками по решению.	Тема посвящена управлению неопределенностями, сопутствующими реализации решений. Изучаются методы выявления потенциальных рисков, приемы их качественной и количественной оценки, а также основные стратегии реагирования: избегание, снижение, передача или принятие риска.
3	Технология принятия стандартного решения.	Описывается алгоритмизированный подход к решению повторяющихся, типичных управленческих задач. Акцент сделан на использовании нормативных документов, положений и шаблонов, позволяющих минимизировать временные затраты и обеспечить обоснованность выбора в регламентированных ситуациях.
4	Квадрат Декарта.	Знакомимся с инструментом экспресс-анализа последствий принимаемого решения. Метод строится на последовательном ответе на четыре вопроса, которые позволяют увидеть не только очевидные выгоды, но и скрытые потери от выбранного варианта, а также преимущества от отказа от него.
5	Прямой и обратный брейнсторминг (метод мозгового штурма).	Рассматривает технологию коллективного поиска идей. Описывается прямой штурм как способ генерации новых решений путем свободного высказывания, и обратный штурм как методика критического разбора существующего решения или объекта для выявления его недостатков и уязвимых мест.
6	Творческие решения (элементы ТРИЗ – технология решения изобретательской задачи).	Тема посвящена применению элементов теории решения изобретательских задач в управленческой практике. Рассматриваются приемы выявления и преодоления противоречий, мешающих развитию, что позволяет находить нестандартные, но эффективные решения в сложных, неочевидных ситуациях.
7	План действий по реализации управленческого решения.	Раздел определяет порядок перехода от принятого решения к практическим действиям. Рассматриваются правила постановки измеримых целей, распределения зон ответственности, обеспечения необходимыми ресурсами, установления контрольных точек и сроков для достижения запланированного результата.
8	Внедрение изменений (причины сопротивления изменениям – как их преодолеть).	Анализируем человеческий фактор при реализации новых решений, требующих изменений в устоявшейся работе. Рассматриваются основные причины неприятия нововведений сотрудниками, а также методы работы с сопротивлением: информирование, вовлечение, поддержка и переговоры.

Методики, которые применяются в ходе обучения:

- ✓ Интерактивные форматы.
- ✓ Практико-ориентированные задания.
- ✓ Фасилитация.
- ✓ Ситуационный практикум.

9. Организационно-педагогические условия реализации программы.

9.1. Материально-технические условия реализации программы.

В качестве технических средств обучения необходимы современные носители учебной информации и технические устройства для воспроизведения и передачи учебной информации: компьютер/ноутбук с доступом в Интернет, мультимедийный проектор, экран, маркерная доска, канцелярские товары, стулья с подлокотниками.

9.2. Учебно-методическое обеспечение программы.

- ✓ Методический план обучения.
- ✓ Печатный материал для участников.
- ✓ Шаблоны и инструкции.
- ✓ Чек-листы.

9.3. Кадровые условия реализации программы.

Количество педагогических работников (физических лиц), привлечённых для реализации программы – 1 человек. Преподаватель данной программы принимает участие в реализации всех модулей и занятий программы, а также является главным экспертом на итоговой аттестации.

Данные педагогических работников, привлечённых для реализации программы:

№	ФИО:	Должность, наименование организации:
Преподаватель программы:		
1.	Сенькова Виктория Ивановна	Преподаватель, ЧОУДО «ЦПППК «Триэс-Персонал»

10. Оценка качества освоения программы.

Формы аттестации: контроль и оценка результатов освоения дисциплины осуществляется преподавателем в процессе проведения практических занятий в форме устной проверки – собеседования.

Промежуточный контроль проводится в форме практических работ.

Итоговая аттестация производится в форме зачета (устная форма проверки в виде «вопрос-ответ» на билет). Оценки итоговой аттестации проводятся преподавателем по двухбалльной системе («зачтено», «не зачтено»).

Обучающиеся, освоившие данную программу повышения квалификации и успешно прошедшие итоговую аттестацию, получают документ установленного образца о дополнительном профессиональном образовании – удостоверение о повышении квалификации.

10.1. Промежуточный контроль. Практические задания, которые выполняют участники в разделе программы:

Раздел 2. Упражнение по методам выявления потенциальных рисков.

Раздел 3. Практическое задание: «Алгоритмизированный подход к решению управленческих задач».

Раздел 4. Практическое задание с инструментом экспресс-анализа Квадрата Декарта.

Раздел 5. Упражнение на отработку технологий коллективного поиска людей.

Раздел 6. Практическое задание на тренировку приёмов выявления преодоления противоречий, мешающих развитию».

Раздел 7. Кейс: «Анализ управленческой ситуации: поиск ошибок планирования».

Раздел 8. Упражнение: «Тренировка методов работы с сопротивлением».

10.2 Итоговая аттестация.

Наименование билета:
Билет 1. Принятие управленческих решений.
Билет 2. Управление рисками при реализации решений.
Билет 3. Технология принятия стандартного решения.
Билет 4. Инструменты анализа и генерации решений: Квадрат Декарта и мозговой штурм.
Билет 5. Творческие решения в управлении (элементы ТРИЗ).
Билет 6. Планирование реализации управленческого решения.
Билет 7. Реализация управленческого решения.
Билет 8. Преодоление сопротивления изменениям.

Вопросы аттестационных билетов.

Вопрос Билета 1.

Раскройте сущность управленческого решения как основного продукта труда руководителя. Охарактеризуйте виды решений (стратегические, тактические, оперативные; единоличные, коллегиальные) и опишите полный цикл их принятия: от диагностики проблемы до выбора альтернативы и организации исполнения.

Вопрос Билета 2.

Поясните, что такое управление неопределенностями, сопутствующими принятию решений. Какие методы выявления и оценки рисков (качественной и количественной) рассматриваются в программе? Опишите основные стратегии реагирования на риски: избегание, снижение, передача, принятие.

Вопрос Билета 3.

Дайте определение алгоритмизированного подхода к решению повторяющихся управленческих задач. Какую роль в этом процессе играют нормативные документы, положения и шаблоны? С какой целью они применяются?

Вопрос Билета 4.

Опишите метод «Квадрат Декарта» как способ экспресс-анализа последствий решения. Какие четыре вопроса лежат в его основе? Раскройте суть прямого и обратного мозгового штурма, укажите их назначение (генерация новых идей и критический разбор существующих решений).

Вопрос Билета 5.

Объясните, как элементы теории решения изобретательских задач могут применяться в управленческой практике. Какие приемы помогают выявлять и преодолевать противоречия в сложных неочевидных ситуациях?

Вопрос Билета 6.

Опишите порядок перехода от принятого решения к практическим действиям. Какие элементы обязательно должны быть отражены в плане: постановка измеримых целей, распределение зон ответственности, обеспечение ресурсами, контрольные точки и сроки?

Вопрос Билета 7.

Опишите правила постановки измеримых целей, распределения зон ответственности, обеспечения необходимыми ресурсами, установления контрольных точек и сроков для достижения запланированного результата.

Вопрос Билета 8.

Проанализируйте основные причины неприятия нововведений сотрудниками (человеческий фактор). Какие методы работы с сопротивлением (информирование, вовлечение, поддержка, переговоры) позволяют успешно внедрять изменения в устоявшуюся работу?

Оценка результатов аттестации: «зачтено» получает участник, который правильно (80-100% эффективности по содержанию и глубине) ответил на билет, и преподаватель сделал незначительные корректировки. «Не зачтено» получает участник, который ответил на билет неполно (на 0-79,99% эффективности) и допустил существенные содержательные ошибки.

11. Учебно-методическое и информационное обеспечение

- ✓ Э. Деминг, Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами, ООО «Альпина Паблишер», 2014 г.
- ✓ Адизес Ицхак, Управление жизненным циклом корпораций. Издательство «Манн, Иванов, Фарбер», 2016 г.,
- ✓ А. Фридман, Вы или Хаос. Профессиональное планирование для регулярного менеджмента. Добрая книга, 2015 г.
- ✓ Эстер Кемерон, Майк Грин. Управление изменениями. Добрая книга, 2006 г.
- ✓ Д. Джетсон, Й. Нелис, Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по реализации проектов. ООО «Альпина Паблишер», 2020 г.
- ✓ М. Ротер, Д. Шук, Учитесь видеть бизнес-процессы. Построение карт потоков создания ценности. ООО «Альпина Паблишер», 2017 г.
- ✓ Д. Лайкер, Дао Тойота: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира/ Джеффри Лайкер, Альпина Бизнес Букс, 2005
- ✓ Кьяран Уолш, Ключевые показатели менеджмента, Companion Group, 2013
- ✓ Д. Медоуз, Азбука системного мышления, Бином. Лаборатория знаний, 2015 г.
- ✓ Р. Каплан, Д. Нортона «Система сбалансированных показателей», Олимп-Бизнес, 2017 г.
- ✓ Кете де Врис Манфред К37 Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта/ Пер. с англ. Альпина Бизнес Букс, 2004.
- ✓ С. Иванова, Мотивация на 100%: а где же у него кнопка? Альпина Бизнес Букс, 2005.
- ✓ В. Моженков, Ген директора: 17 правил позитивного менеджмента по-русски, Манн, Иванов и Фербер, 2017.
- ✓ О'Коннор Дж., Искусство системного мышления. Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем; Пер. с англ., Альпина Паблишер, 2017.
- ✓ А. Симмонс, Сторителлинг. Как использовать силу историй; Пер. с англ., Манн, Иванов и Фербер, 2013.
- ✓ Д. Маекс, Ключевые цифры. Как заработать больше, используя данные, которые у вас есть; Пер. с англ., Манн, Иванов и Фербер, 2013.
- ✓ Вагин И.О., Наставничество. Студия АРДИС, 2014 г.
- ✓ Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Проспект, 2017 г.
- ✓ Пряжников, Н. С. Мотивация трудовой деятельности. Academia, 2012 г.
- ✓ Летуновский Вячеслав, Наука побеждать. Менеджмент по Суворову, Альпина Паблишер, 2013 г.
- ✓ Сигео Синго, Изучение производственной системы Тойоты с точки зрения организации производства, Издательство «Института комплексных стратегических исследований», 2010 г.
- ✓ С. Колесников, И. Альтшулер, Т. Бертова, Эффективное производство в России? Да! Альпина Паблишер, 2015 г.
- ✓ Джеймс П. Вумек, Дэниел Т. Джонс, Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании, Альпина Паблишер, 2018 г.
- ✓ Джон Шук, Майкл Ротер, Учитесь видеть бизнес-процессы: Практика построения карт потоков создания ценности, Альпина Диджитал, 2015 г.