



ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ
УГМК



Негосударственное частное образовательное учреждение высшего образования
«Технический университет УГМК»
(НЧОУ ВО «ТУ УГМК»)

УТВЕРЖДАЮ

Директор НЧОУ ВО «ТУ УГМК»

В.А. Лапин

(подпись)

«22» марта 2024 г.



ПРОГРАММА
повышения квалификации
«Академия управления персоналом»
(наименование программы)

Верхняя Пышма
2024

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

1.1. Цель реализации программы

Получение и совершенствование новых компетенций, необходимых для профессиональной деятельности руководителей и специалистов служб по персоналу, кадровый резерв функции:

- способность управлять персоналом на предприятиях с целью реализации стратегии функции;
- способность управлять подбором и адаптацией, развитием сотрудников и талантами организации;
- способность применять подходы и методы оценки эффективности HR системы;
- способность корпоративной культурой (в т.ч. вовлеченностью).

1.2. Планируемые результаты обучения:

Слушатель должен знать:

- историю развития концепции управления персоналом и роли HR-специалиста;
- цель, процессы, структура, распределение ответственности в системе управления персоналом;
- концепцию HR-партнёрства;
- подходы и методы оценки эффективности HR системы;
- концепцию и идеологию Talent Management - системы управления развитием сотрудников и талантами организации;
- критерии и процедуру определения целевых позиций для обеспечения кадровым резервом;
- процесс оценки и отбора талантов и кадровых резервистов;
- внешние и сущностные атрибуты корпоративной культуры;
- типы и эволюционное развитие корпоративных культур;
- подходы к разработке и описанию корпоративной культуры;
- подбор как бизнес-процесс: основные этапы и распределение ответственности;
- ключевые каналы поиска и привлечения кандидатов;
- методы оценки кандидатов и ключевые метрики (KPIs) измерения эффективности процесса подбора.

Слушатель должен уметь:

- разбираться в целях, процессах, структуре, распределении ответственности между HRD и руководителями компании;
- разрабатывать метрики по оценке эффективности ключевых процессов управления персоналом;
- проводить HR-аудит
- рассчитывать экономическое обоснование HR-проекта;
- управлять подбором и адаптацией, развитием сотрудников и талантами организации.

1.3. Требования к уровню подготовки слушателя:

Слушатели, имеющие высшее или среднее профессиональное образование.

1.4 Программа разработана с учетом:

Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» утв. Приказом Минтруда России от 09.03.2022 N 109н (Зарегистрировано в Минюсте России 08.04.2022 N 68136)

2.2. Учебно-тематический план

Наименование раздела		Трудоёмко сть, час	Всего, ауд. час.	в том числе, час.			СРС, час
				лекции	лабора торные работы	прак. занятия, семинары	
1	Современная система управления персоналом	10	10	0	0	10	0
1.1	История развития концепции управления персоналом и роли HR-специалиста. Эволюция эпох в управлении человеческими ресурсами: от доиндустриального HR к проактивному HR	2,5	2,5	0	0	2,5	0
1.2	Система управления персоналом: цель, процессы, структура, распределение ответственности между HRD и руководителями компании. ПРМ (Практики регулярного менеджмента) как ключевая часть системы управления персоналом».	2,5	2,5	0	0	2,5	0
1.3	Концепция HR-business partnering management. Как партнёрство отличается от традиционного HR? Как концепция HR-партнёрства проявляется на трёх уровнях организации: личностном, командном и организационном. HRBP как роль и должность. Факторы успеха при внедрении Business Partnering Management в HR	2,5	2,5	0	0	2,5	0
1.4	Что влияет на HR сегодня? Обзор глобальных и локальных трендов внешней среды, которые влияют на HR сегодня. SHIVA-мир: основные характеристики и проявления на уровне	2,5	2,5	0	0	2,5	0

Наименование раздела	Трудоемкость, час	Всего, ауд. час.	в том числе, час.			СРС, час
			лекции	лабораторные работы	прак. занятия, семинары	
организаций и людей. Главная задача HR в SHIVA-мире. Вызовы, стоящие перед HR и практики, которые внедряют «лучшие» работодатели						
2 Подходы и методы оценки эффективности HR системы	10,5	10	0	0	10	0,5
2.1 Методы измерения эффективности HR: от обзоров удовлетворённости сотрудников до комплексных моделей HR-метрик и расчёта ROI	1	1	0	0	1	0
2.2 HR-метрики - единая система показателей и формул для их расчёта по оценке HR-функции. Основные группы метрик. Пример финансовых HR-метрик. Роль Benchmarking в применении HR-метрик. Практикум по разработке метрик по оценке эффективности ключевых процессов управления персоналом	3	3	0	0	3	0
2.3 HR-аудит: зачем и когда проводить и по каким показателям собирать данные	1	1	0	0	1	0
2.4 Модель оценки эффективности обучающих мероприятий Д. Киркпатрика: 4 уровня оценки	1	1	0	0	1	0
2.5 ROI Methodology: как обосновать необходимость	1	1	0	0	1	0

Наименование раздела	Трудоемкость, час	Всего, ауд. час.	в том числе, час.			СРС, час	
			лекции	лабораторные работы	прак. занятия, семинары		
инвестиций в HR? ReturnOn Solutions: 6 типов «отдачи» на HR-проект. Кейс: экономическое обоснование HR-проекта							
2.6	Комплексные модели оценки эффективности HR: Модель 6С, модель Д. Ульриха, модель Д. Филиппса	1,5	1	0	0	1	0,5
2.7	Эволюция подходов к измерению HR: от HR-отчётности к предсказательной аналитике и Big Data. Управление на основе данных: пример кейсов	2	2	0	0	2	0
3	Talent Management: система управления развитием сотрудников и талантами организации	11,5	10	0	0	10	1,5
3.1	Концепция и идеология Talent Management. Понятие «таланта» в бизнесе. Управление талантами VS Управление персоналом: ключевые отличия. Четыре этапа эволюции ТМ в компании	1	1	0	0	1	0
3.2	Система управления талантами. Цели создания системы управления талантами. Ключевые элементы системы управления талантами. Основные принципы построения «Leadership Pipeline» в компании	1,5	1,5	0	0	1,5	0
3.3	Пути развития таланта: экспертные и	2,0	1,5	0	0	1,5	0,5

Наименование раздела	Трудоемкость, час	Всего, ауд. час.	в том числе, час.			СРС, час
			лекции	лабораторные работы	прак. занятия, семинары	
управленческие карьеры. Кадровые резервисты, таланты, высокопотенциальные сотрудники (Hi Po) и высококвалифицированные сотрудники (HiPro), высоко результативные сотрудники (Successor): в чём разница?						
3.4 Бренд работодателя и Ценностное предложение сотруднику (EVP) как основа стратегии привлечения и удержания талантов в организации	2,0	1,5	0	0	1,5	0,5
3.5 Критерии и процедура определения целевых позиций для обеспечения кадровым резервом. Формирование «скамейки запасных» как одна из целей ТМ	1,5	1,5	0	0	1,5	0
3.6 Процесс оценки и отбора талантов и кадровых резервистов. Модель 9 Boxes как основа для принятия управленческих кадровых решений по итогам оценки. Стратегии развития талантов. Карьерные маршруты и ИПР как инструменты развития	2,0	1,5	0	0	1,5	0,5
3.7 Эффективность ТМ. Риски при построении системы управления талантами и их минимизация. KPIs системы управления талантами	1,5	1,5	0	0	1,5	0

	Наименование раздела	Трудоемкость, час	Всего, ауд. час.	в том числе, час.			СРС, час
				лекции	лабораторные работы	прак. занятия, семинары	
4	Корпоративная культура как ключевой фактор успеха организации	11	10	0	0	10	1
4.1	Корпоративная культура: что это и как её измерить? Внешние и сущностные атрибуты корпоративной культуры. Ценности как ядро корпоративной культуры. Три вида ценностей в компании или, почему многие компании заблуждаются относительно своей культуры. Как оценить «силу» корпоративной культуры. Поведение как ключевой индикаторы для понимания корпоративной культуры	2,5	2,5	0	0	2,5	0
4.2	Спиральная динамика: типы и эволюционное развитие корпоративных культур. Ключевые ценности, инструменты управления и компетенции менеджера, соответствующие конкретному типу корпоративной культуры. Типы корпоративной культуры и уровень централизации организационной структуры компании: ключевые взаимосвязи	3	2,5	0	0	2,5	0,5
4.3	Подходы к разработке и описанию корпоративной культуры. Язык описания культуры: корпоративные	2,5	2,5	0	0	2,5	0

Наименование раздела	Трудоемкост ь, час	Всего, ауд. час.	в том числе, час.			СРС, час
			лекции	лабора торные работы	прак. занятия, семинары	
ценности VS корпоративные компетенции. В чём разница и как правильно? 4 источника формирования корпоративных ценностей/компетенций. Подходы и технология разработки корпоративных ценностей/компетенций						
4.4 Трансформация корпоративной культуры. Когда нужно менять корпоративную культуру. Психоаналитический VS поведенческий подходы к трансформации корпоративной культуры. Плюсы и минусы каждого. Дорожная карта трансформации корпоративной культуры: первые шаги и обеспечение системных изменений. Ключевые дилеммы внедрения новой культуры	3	2,5	0	0	2,5	0,5
5 Эффективный рекрутинг в условиях конкуренции	12	10	0	0	10	2
5.1 Как изменился рекрутинг? Ключевые мировые тренды. Изменение профессии рекуртер - появление узкоспециализированных рекрутеров: «сорсер», фриланс-рекрутер, карьерный консультант и карьерный коуч и т.д.	1,5	1,5	0	0	1,5	0
5.2 Подбор как бизнес- процесс: основные этапы и распределение	1,5	1,5	0	0	1,5	0

Наименование раздела	Трудоемкость, час	Всего, ауд. час.	в том числе, час.			СРС, час	
			лекции	лабораторные работы	прак. занятия, семинары		
	ответственности между HR-департаментом и внутренним заказчиком. Документы и стандарты, помогающие процессу подбора на каждом этапе. Как работать не вместо, а вместе с заказчиком: практика SLA						
5.3	Подготовительный этап подбора: пишем рецепт успешного поиска. Как помочь внутреннему заказчику поставить вам задачу по поиску. Составляем описание позиции и профиль должности. Определяем целевую аудиторию кандидатов, «аттракторы» должности и бюджет поиска. Определяем стратегию поиска кандидатов: каналы, методы, географию, инструменты поиска	3	2,5	0	0	2,5	0,5
5.4	Где искать людей и чем привлечь? Ключевые каналы поиска и привлечения. Рекрутинг - это маркетинг. Как составить «продающий» текст объявления о вакансии, чтобы привлечь нужных кандидатов? Креатив в рекрутинге. Три основные причины неуспешного поиска и как с ними бороться?	2	1,5	0	0	1,5	0,5
5.5	Методы оценки кандидатов и эффективная «воронка» отбора. Какие методы использовать и что оценивать	2	1,5	0	0	1,5	0,5

Наименование раздела		Трудоемкость, час	Всего, ауд. час.	в том числе, час.			СРС, час
				лекции	лабораторные работы	прак. занятия, семинары	
5.6	Ключевые метрики (KPIs) измерения эффективности процесса подбора. Оценка эффективности рекрутера	2	1,5	0	0	1,5	0,5
Итого		55	50	0	0	50	5
Итоговая аттестация		1					
Всего		56					

2.3 Примерный календарный учебный график

Период обучения (дни, недели) ¹⁾	Наименование раздела
Первый день	Современная система управления персоналом
Второй день	Подходы и методы оценки эффективности HR системы
Третий день	Talent Management: система управления развитием сотрудников и талантами организации
Четвертый день	Корпоративная культура как ключевой фактор успеха организации
Пятый день	Эффективный рекрутинг в условиях конкуренции
Шестой день	Эффективный рекрутинг в условиях конкуренции

¹⁾ Даты обучения будут определены в расписании занятий при наборе группы на обучение

2.3. Рабочие программы разделов

№, наименование темы	Содержание лекций (количество часов)	Наименование лабораторных работ (количество часов)	Наименование практических занятий или семинаров (количество часов)	Виды СРС (количество часов)
1	2	3	4	5
1	Современная система управления персоналом (10)			
1.1	-	-	История развития концепции управления персоналом и роли HR-специалиста. Эволюция эпох в управлении человеческими ресурсами: от доиндустриального HR к проактивному HR (2,5)	(0)
1.2	-	-	Система управления персоналом: цель, процессы, структура, распределение ответственности между HRD и руководителями компании. ПРМ (Практики регулярного менеджмента)	(0)

			как ключевая часть системы управления персоналом» (2,5)	
1.3	-	-	Концепция HR-business partnering management. Как партнёрство отличается от традиционного HR? Как концепция HR-партнёрства проявляется на трёх уровнях организации: личностном, командном и организационном. HRBP как роль и должность. Факторы успеха при внедрении Business Partnering Management в HR (2,5)	(0)
1.4	-	-	Что влияет на HR сегодня? Обзор глобальных и локальных трендов внешней среды, которые влияют на HR сегодня. SHIVA-мир: основные характеристики и проявления на уровне организаций и людей. Главная задача HR в SHIVA-мире. Вызовы, стоящие перед HR и практики, которые внедряют «лучшие» работодатели (2,5)	(0)
2 Подходы и методы оценки эффективности HR системы (10,5)				
2.1	-	-	Методы измерения эффективности HR: от обзоров удовлетворённости сотрудников до комплексных моделей HR-метрик и расчёта ROI (1)	(0)
2.2	-	-	HR-метрики - единая система показателей и формул для их расчёта по оценке HR-функции. Основные группы метрик. Пример финансовых HR-метрик. Роль Benchmarking в применении HR-метрик. Практикум по разработке метрик по оценке эффективности ключевых процессов управления персоналом (3)	(0)
2.3	-	-	HR-аудит: зачем и когда проводить и по каким показателям собирать данные	(0)
2.4	-	-	Модель оценки эффективности обучающих мероприятий Д. Киркпатрика: 4 уровня оценки (1)	(0)
2.5	-	-	ROI Methodology: как обосновать необходимость инвестиций в HR? ReturnOn Solutions: 6 типов «отдачи» на HR-проект. Кейс: экономическое обоснование HR-проекта (1)	(0)
2.6	-	-	Комплексные модели оценки эффективности HR: Модель 6С, модель Д. Ульриха, модель Д. Филиппса (1,5)	(0,5)
2.7	-	-	Эволюция подходов к измерению HR: от HR-отчётности к предсказательной	(0)

			аналитике и Big Data. Управление на основе данных: пример кейсов (2)	
3 Talent Management: система управления развитием сотрудников и талантами организации (11,5)				
3.1	-	-	Концепция и идеология Talent Management. Понятие «таланта» в бизнесе. Управление талантами VS Управление персоналом: ключевые отличия. Четыре этапа эволюции ТМ в компании (1)	(0)
3.2	-	-	Система управления талантами. Цели создания системы управления талантами. Ключевые элементы системы управления талантами. Основные принципы построения «Leadership Pipeline» в компании (1,5)	(0,5)
3.3	-	-	Пути развития таланта: экспертные и управленческие карьеры. Кадровые резервисты, таланты, высокопотенциальные сотрудники (Hi Po) и высококвалифицированные сотрудники (HiPro), высоко результативные сотрудники (Successor): в чём разница? (2,0)	(0,5)
3.4	-	-	Бренд работодателя и Ценностное предложение сотруднику (EVP) как основа стратегии привлечения и удержания талантов в организации 2,0	(0)
3.5	-	-	Критерии и процедура определения целевых позиций для обеспечения кадровым резервом. Формирование «скамейки запасных» как одна из целей ТМ (1,5)	(0)
3.6	-	-	Процесс оценки и отбора талантов и кадровых резервистов. Модель 9 Boxes как основа для принятия управленческих кадровых решений по итогам оценки. Стратегии развития талантов. Карьерные маршруты и ИПР как инструменты развития (2,0)	(0,5)
3.7	-	-	Эффективность ТМ. Риски при построении системы управления талантами и их минимизация. KPIs системы управления талантами (1,5)	(0)
4 Корпоративная культура как ключевой фактор успеха организации (11)				

4.1	-	-	Корпоративная культура: что это и как её измерить? Внешние и сущностные атрибуты корпоративной культуры. Ценности как ядро корпоративной культуры. Три вида ценностей в компании или, почему многие компании заблуждаются относительно своей культуры. Как оценить «силу» корпоративной культуры. Поведение как ключевой индикаторы для понимания корпоративной культуры (2,5)	(0)
4.2	-	-	Спиральная динамика: типы и эволюционное развитие корпоративных культур. Ключевые ценности, инструменты управления и компетенции менеджера, соответствующие конкретному типу корпоративной культуры. Типы корпоративной культуры и уровень централизации организационной структуры компании: ключевые взаимосвязи (3)	(0,5)
4.3	-	-	Подходы к разработке и описанию корпоративной культуры. Язык описания культуры: корпоративные ценности VS корпоративные компетенции. В чём разница и как правильно? 4 источника формирования корпоративных ценностей/компетенций. Подходы и технология разработки корпоративных ценностей/компетенций (2,5)	(0)
4.4	-	-	Трансформация корпоративной культуры. Когда нужно менять корпоративную культуру. Психоаналитический VS поведенческий подходы к трансформации корпоративной культуры. Плюсы и минусы каждого. Дорожная карта трансформации корпоративной культуры: первые шаги и обеспечение системных изменений. Ключевые дилеммы внедрения новой культуры (3)	(0,5)
5 Эффективный рекрутинг в условиях конкуренции (12)				
5.1	-	-	Как изменился рекрутинг? Ключевые мировые тренды. Изменение профессии рекрутер - появление узкоспециализированных рекрутеров:	(0)

			«сорсер», фриланс-рекрутер, карьерный консультант и карьерный коуч и т.д. (1,5)	
5.2	-	-	Подбор как бизнес-процесс: основные этапы и распределение ответственности между HR-департаментом и внутренним заказчиком. Документы и стандарты, помогающие процессу подбора на каждом этапе. Как работать не вместо, а вместе с заказчиком: практика SLA (1,5)	(0)
5.3	-	-	Подготовительный этап подбора: пишем рецепт успешного поиска. Как помочь внутреннему заказчику поставить вам задачу по поиску. Составляем описание позиции и профиль должности. Определяем целевую аудиторию кандидатов, «аттракторы» должности и бюджет поиска. Определяем стратегию поиска кандидатов: каналы, методы, географию, инструменты поиска (3)	(0,5)
5.4	-	-	Где искать людей и чем привлечь? Ключевые каналы поиска и привлечения. Рекрутинг - это маркетинг. Как составить «продающий» текст объявления о вакансии, чтобы привлечь нужных кандидатов? Креатив в рекрутинге. Три основные причины неуспешного поиска и как с ними бороться? (2)	(0,5)
5.5	-	-	Методы оценки кандидатов и эффективная «воронка» отбора. Какие методы использовать и что оценивать (2)	(0,5)
5.6	-	-	Ключевые метрики (KPIs) измерения эффективности процесса подбора. Оценка эффективности рекрутера (2)	(0,5)

2.4. Оценка качества освоения программы (формы аттестации, оценочные и методические материалы)

2.4.1. Форма(ы) итоговой аттестации

Промежуточная аттестация не проводится. Итоговая аттестация проводится в виде зачета в форме круглого стола.

2.4.2. Оценочные материалы

Критерии оценки уровня освоения программы.

- Минимальный уровень – соответствует оценке «удовлетворительно» и обязательный для всех слушателей по завершении освоения программы обучения;
- Базовый уровень – соответствует оценке «хорошо» и характеризуется превышением минимальных характеристик сформированности компетенции;
- Повышенный уровень – соответствует оценке «отлично» и характеризуется максимально возможной выраженностью компетенции, важен как качественный ориентир для самосовершенствования.

Оценка «зачтено» соответствует одному из уровней сформированности компетенций: минимальный, базовый, повышенный.

Оценка «не зачтено» ставится слушателю, имеющему существенные пробелы в знании основного материала по программе, а также допустившему принципиальные ошибки при изложении материала.

2.4.3. Методические материалы

- Положение об итоговой аттестации слушателей по дополнительным профессиональным программам в Негосударственном частном образовательном учреждении высшего образования «Технический университет Компании».

3. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

3.1. Материально-технические условия

Наименование специализированных учебных помещений	Вид занятий	Наименование оборудования, программного обеспечения
Учебные аудитории Технического университета Компании	Практические занятия	Мультимедийное оборудование для показа презентаций, экран, компьютер для преподавателя

3.2. Учебно-методическое и информационное обеспечение

Андруник, А. П. Кадровая безопасность : инновационные технологии управления персоналом : учебное пособие / А. П. Андруник, М. Н. Руденко, А. Е. Суглобов. – 4-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2024. – 508 с. : табл., схем. – (Учебные издания для вузов). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=709776> (дата обращения: 22.03.2024). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-05699-4. – Текст : электронный.

Данилина, Е. И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебник / Е. И. Данилина, Д. В. Горелов, Я. И. Маликова. – 5-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2023. – 208 с. : ил., табл., схем. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710065> (дата обращения: 22.03.2024). – Библиогр.: с. 206-209. – ISBN 978-5-394-05307-8. – Текст : электронный.

Дейнека, А. В. Управление персоналом организации : учебник / А. В. Дейнека. – 3-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 288 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684384> (дата обращения: 22.03.2024). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04539-4. – Текст : электронный.

Маркова, О. В. Развитие и обучение персонала : учебно-методическое пособие : [16+] / О. В. Маркова, А. Б. Конобеева. – Москва : Директ-Медиа, 2023. – 160 с. : ил., схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=698723> (дата обращения: 22.03.2024). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-3552-6. – DOI 10.23681/698723. – Текст : электронный.

Система оценки персонала в организации : учебник / под ред. М. В. Полевой ; Финансовый университет при Правительстве РФ. – Москва : Прометей, 2018. – 279 с. : табл. – (Бакалавр. Базовый курс). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=494932> (дата обращения: 22.03.2024). – Библиогр.: с. 252-258. – ISBN 978-5-907003-87-3. – Текст : электронный.

Управление персоналом : учебное пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк ; под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – 6-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 280 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL:

<https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684494> (дата обращения: 22.03.2024). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04781-7. – Текст : электронный.

3.3. Кадровые условия

Кадровое обеспечение программы осуществляют преподаватели-практики – эксперты в области управления персоналом.

3.4. Условия для функционирования электронной информационно-образовательной среды

Электронные информационные ресурсы	Вид занятий	Наименование оборудования, программного обеспечения
Платформа для проведения видеоконференций	Практические занятия, семинар	Персональный компьютер для каждого слушателя, аудиоколонки, доступ к сети Интернет

4. РУКОВОДИТЕЛЬ И СОСТАВИТЕЛИ ПРОГРАММЫ

Руководитель программы: *Латшова Юлия Евгеньевна*, ведущий специалист управления дополнительного профессионального образования НЧОУ ВО «Технический университет Компании».

Составитель программы:

Федькина Ирина Владимировна, начальник управления развития персонала Компании.

Десятник Наталья Ивановна, эксперт-практик, ментор, консультант в области HR. Научный руководитель и преподаватель программ по направлению «Управление персоналом» и руководитель практики «Оценка персонала» в ООО «Высшая экономическая школа».