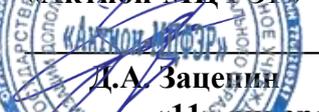


УТВЕРЖДАЮ
Директор НОЧ, ОДПО
«Акцион-МЦФЭР»

Д.А. Зацепин
«11» января 2021 г.



ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА
дополнительного профессионального образования (профессиональная переподготовка)

«МВА-Intensive: УПРАВЛЕНИЕ И ФИНАНСЫ»
(объем 250 академических часа(ов))

1. ЦЕЛЬ И ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

Программа направлена на освоение (совершенствование) профессиональных компетенций, необходимых для эффективного управления бизнесом и сотрудниками. Освоение инструментов для создания и реализации бизнес-стратегии, планирования и контроля деятельности компании. Развитие лидерских и управленческих навыков.

2. ТРУДОЕМКОСТЬ И СРОК ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ - 250 академических часа(ов), 6 месяцев.

3. ФОРМА ОБУЧЕНИЯ - заочная с использованием дистанционных образовательных технологий.

4. УЧЕБНЫЙ ПЛАН

№ п/п	Наименование дисциплин / модулей (в том числе практик)	Часы			Формы контроля
		Всего часов	Аудиторные	Самостоятельная работа	
1	2	3	4	5	6
1.	Лидерство, личная эффективность и эмоциональный интеллект	33	8	25	экзамен
2.	Управление персоналом	38	8	30	экзамен
3.	Операционный менеджмент и принятие решений	34	8	26	экзамен
4.	Финансы и контроль	71	16	55	экзамен
5.	Проектный менеджмент	23	5	18	экзамен
6.	Управление маркетингом, продажами и сервисом	50	10	40	экзамен
<i>A</i>	<i>Итоговая аттестация</i>	<i>1</i>	<i>-</i>	<i>1</i>	<i>-</i>
1.	Итоговый междисциплинарный экзамен	1	-	1	экзамен
	ИТОГО:	250	55	195	-

5. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОСНАЩЕНИЕ ПРОГРАММЫ - программа реализуется с применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения.

6. АВТОРЫ И СОСТАВИТЕЛИ:

1. Александр Осипов, финансовый директор ГК ITI Funds
2. Александр Павлов, доцент РАНХиГС при Президенте РФ, преподаватель программ MBA, руководитель Школы Управления Проектами, сертифицированный PMP® PMI, CRM® IPMA, PMP®, PRIME®, соавтор национальных стандартов РФ в области проектного, программного и портфельного управления
3. Алексей Макаров, преподаватель бизнес-школы НИУ ВШЭ, бизнес-тренер
4. Алексей Муразанов, создатель и собственник брендингового агентства Lineberger, brandmaker, преподаватель Высшей школы брендинга, научный руководитель программы «Эффективный брендинг»
5. Альбина Искакова, директор по продажам и маркетингу компании «Русагро»
6. Анастасия Володина, эксперт в области управления персоналом и антикризисного управления, консультант, действующий руководитель в сфере IT, предприниматель, CEO WEBillion
7. Анна Бочарова, бизнес-тренер, консультант по организационному развитию, преподаватель программ MBA в ведущих бизнес-школах России, предприниматель
8. Анна Глазкова, финансовый директор ГК Партнер-Электро, вице-президент IMA Moscow (Институт сертифицированных специалистов по управленческому учету), кандидат экономических наук, MBA
9. Вероника Пешкова, Генеральный директор компании iExpert

10. Виктория Филиппова, бизнес-тренер, коуч PCC ICF, сертифицированный специалист международной системы тестирования Job EQ, специалист по развитию эмоционального интеллекта
11. Владимир Якуба, телеведущий, бизнес-тренер, писатель. провел обучение в направлениях лидерство, персонал, продажи (132 города, 18 стран)
12. Григорий Сухов, директор программ GMCS, преподаватель бизнес-школы МИРБИС
13. Дмитрий Рябых, генеральный директор ГК «Альт-Инвест», президент CFA Association (Russia), преподаватель МВА МИРБИС, преподаватель ЦИТЭ РЭА им. Плеханова, экономического факультета МГУ, МЭСИ
14. Елена Малькова, бизнес-тренер, консультант по организационному и карьерному развитию, клуб кипер клуба для руководителей «Дерзкое Мероприятие», основатель агентства «Малькова и Партнеры», преподаватель РАНХиГС, кандидат педагогических наук
15. Елена Пономарева, основатель научно-исследовательской компании «Лаборатория трендов», директор Научно-образовательного центра маркетинга евразийского сотрудничества СПбГЭУ, доцент кафедры менеджмента БГТУ «Военмех», кандидат экономических наук
16. Елена Рослова, заместитель директора Департамента аудита АКГ «ДЕЛОВОЙ ПРОФИЛЬ»
17. Елена Шульга, сертифицированный коуч ICF. Практикующий психолог, фасилитатор, медиатор, преподаватель курсов по менеджменту, soft skills в ВШБ МГУ и центре переподготовки при МГТУ им. Баумана
18. Ильгиз Валинуров, бизнес-консультант по стратегическому управлению персоналом, известный хедхантер, автор книг по поиску персонала и управлению карьерой, преподаватель МВА
19. Ирина Кадочникова, кандидат экономических наук, профессиональный коуч, сертифицированный Международной Федерацией Коучинга
20. Ирина Кольцова, директор по консалтингу ГК «Альт-Инвест», преподаватель программ МВА
21. Константин Борисов, основатель и генеральный директор компании по подбору руководителей Support Partners, эксперт по поиску и оценке топ-менеджеров и построению эффективных команд, со-руководитель Центра карьерного консультирования бизнес-школы «Сколково»
22. Людмила Артамонова, соавтор проекта "Self-made person". Действующий член управляющей команды Wellbeing Waves. Эксперт в области HR с 20-летним опытом работы
23. Максим Долгов, основатель Школы Командного лидерства Максима Долгова, старший преподаватель Факультета Оценки и Развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС, автор книги «Модель 5F – геометрия команды, создающая энергию»
24. Марианна Лукашенко, д.э.н., профессор, бизнес-тренер высшей категории. Вице-президент Московского финансово-промышленного университета «Синергия». Ведущий эксперт-консультант компании «Организация времени»
25. Марк Кукушкин, основатель проекта «Открытый тренерский университет Марка Кукушкина», ведущий тренер-консультант. Дважды победитель премии Trainings.RU в номинациях: «Бизнес-тренер года» и «Вклад в развитие рынка обучения и развития персонала»
26. Михаил Минин, системный бизнес-терапевт, владелец компании «TopMinin. Бизнес-терапия»
27. Натиа Картвелишвили, сооснователь Wellbeing Waves/CEO, соавтор модели Wellbeing Intelligence (WI), системный коуч по трансформации бизнес-систем и развития культуры Wellbeing в организациях и в работе с лидерами
28. Олег Паралюш, маркетолог, бренд коуч, стратег счастья. Эксперт по разработке и укреплению бренда бизнеса. Более 20 лет в корпоративном маркетинге
29. Павел Боровков, генеральный директор «Партнеры и Боровков»
30. Роман Дусенко, бизнес-тренер, коуч, мотивационный спикер. Предприниматель и топ-менеджер, более 20 лет успешного опыта работы в крупных российских и международных компаниях и банках
31. Руслан Шведков, финансовый директор ОАО «БНС Групп»

32. Светлана Хамаганова, сертифицированный коуч и тренер CCL (Center for Creative Leadership), специалист по эмоциональной компетентности. Проводит executive-коучинг, стресс-коучинг, Wingwave®-коучинг с первыми лицами компаний
33. Семен Лесков, предприниматель, бизнес-консультант, специалист по построению бизнес-системы
34. Станислав Покрышкин, предприниматель, маркетолог, эксперт по позиционированию, эксперт и ментор программы «Бизнес класс ПРО» от Google и «Сбербанк»
35. Татьяна Минаева, карьерный консультант, руководитель Университета Карьерного Роста
36. Татьяна Щербань, сертифицированный бизнес-тренер на использование D.I.S.C, Situational Leadership, профессиональных тестов OPQ, консультант по HR и карьерному развитию. Владелец HR-консалтинговой компании. HR-советник ведущих российских компаний
37. Юлия Бровкина, Executive & team коуч, международный консультант, разработчик авторской методики обучения креативному мышлению и инновационному лидерству



**УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ
«ЛИДЕРСТВО, ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ И ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ
ИНТЕЛЛЕКТ»**

программы дополнительного профессионального образования
(профессиональная переподготовка)

«МВА-Intensive: УПРАВЛЕНИЕ И ФИНАНСЫ»
(объем 250 академических часа(ов))

1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ МОДУЛЯ

В результате успешного освоения модуля слушатель будет:

знать:

- инструменты эффективного управления личным временем и работы с большими объемами информации;
- правила ведения результативных переговоров.

уметь:

- выстроить коммуникацию в коллективе;
- применять техники саморегуляции для профилактики профессионального выгорания и снижения уровня стресса.

2. УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН МОДУЛЯ

2.1. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВИДОВ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ ПО РАЗДЕЛАМ МОДУЛЯ

№ п/п	Наименование разделов	Часы			
		Всего часов	Аудиторные		Самостоятельная работа
			Лекции	Практические занятия	
1	2	3	4	5	6
1.	Лидерство: искусство управления	5	1	-	4
2.	Эмоциональный интеллект и управление стрессом	7	2	-	5
3.	Тайм-менеджмент управленца: как организовать время и все успевать	7	2	-	5
4.	Техники коммуникации и переговоров: преодолеваем сопротивление коллег и партнеров	8	2	-	6
5.	Карьера: как управлять своим профессиональным развитием	5	1	-	4
A	Аттестация по модулю - экзамен	1	-	-	1
	ИТОГО:	33	8	-	25

2.2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ МОДУЛЯ

Тема 1. Лидерство: искусство управления

Какими качествами должен обладать лидер. Типы лидерства: как их комбинировать на пользу компании. Как развивать лидерские способности. Как проявлять лидерство в условиях неопределенности и в кризис.

Тема 2. Эмоциональный интеллект и управление стрессом

Что такое эмоциональный интеллект и чем он поможет в бизнесе. Как распознавать эмоции и управлять ими. Как влиять на настроение сотрудников, чтобы повысить их результативность. 10 практик: как справиться со стрессом

Тема 3. Тайм-менеджмент управленца: как организовать время и все успевать

Техники планирования времени и распределения по задачам. Как расставлять приоритеты, сохраняя баланс между важным и срочным. Как избавиться от «убийц времени». 5 техник, чтобы настроить себя на работу и повысить продуктивность. Подход к решению сложных и творческих задач: алгоритм действий.

Тема 4. Техники коммуникации и переговоров: преодолеваем сопротивление коллег и партнеров

Основные элементы коммуникации. Как правильно подавать информацию. Как управлять чужим мнением. Принципы жестких переговоров.

Тема 5. Карьера: как управлять своим профессиональным развитием

На что смотрят работодатели при выборе кандидата. Как составить бесприоритетное резюме. Самопрезентация на собеседовании.

3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ - РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА:

1. Agile-менеджмент. Лидерство и управление командами, Юрген Аппело, Альпина Паблишер 2019
001.21

2. Вместе быстрее. 12 принципов командной эффективности, Лора Стэк, Манн, Иванов и Фербер 2018
3. Уроки лидерства. Чему меня научила жизнь и 27 лет в «Манчестер Юнайтед», Алекс Фергюсон и Майкл Мориц, Манн, Иванов и Фербер 2018
4. Коллаборация. Как перейти от соперничества к сотрудничеству, Мортен Хансен, Манн, Иванов и Фербер 2018
5. Эффективное лидерство. Как развивать и применять лидерские навыки, Д. Адаир, Эксмо 2003
6. Взаимосвязь эмоционального и социального интеллекта с лидерством [Электронный ресурс]: автореф. дис. ... канд. психолог. наук / Белоконов О. В. – М., [2008]. - 22 с. – Режим доступа: локальная сеть СОУНБ им. Белинского, зал ЭИ.

4. АТТЕСТАЦИЯ ПО МОДУЛЮ – экзамен

Оценка эффективности освоения модуля проводится в форме тестирования. Тестирование проводится на платформе дистанционного обучения, результат подсчитывается автоматически. Ответ не засчитывается при выборе одного неверного варианта ответа или выборе верного и неверного варианта ответа одновременно.

Аттестованным считается слушатель, получивший по результатам прохождения экзамена оценку не ниже «удовлетворительно»:

- оценка «отлично» выставляется слушателю, верно ответившему не менее чем, на 10 вопросов;
- оценка «хорошо» выставляется слушателю, верно ответившему не менее чем, на 8 вопросов;
- оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, верно ответившему не менее чем, на 7 вопросов;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, верно ответившему на 6 и менее вопросов.



УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ

«УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

программы дополнительного профессионального образования
(профессиональная переподготовка)

«МВА-Intensive: УПРАВЛЕНИЕ И ФИНАНСЫ»

(объем 250 академических часа(ов))

1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ МОДУЛЯ

В результате успешного освоения модуля слушатель будет:

знать:

- техники управления коллективом, формирования штата сотрудников и распределения задач;

- принципы формирования корпоративной культуры компании;
- особенности мотивации сотрудников.

уметь:

- грамотно подбирать персонал;
- управлять вовлеченностью сотрудников;
- применять коучинговый стиль управления.

2. УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН МОДУЛЯ

2.1. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВИДОВ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ ПО РАЗДЕЛАМ МОДУЛЯ

№ п/п	Наименование разделов	Часы			
		Всего часов	Аудиторные		Самостоятельная работа
			Лекции	Практические занятия	
1	2	3	4	5	6
1.	Корпоративная культура	8	2	-	6
2.	Управление вовлеченностью: новые подходы в мотивации	7	1	-	6
3.	Управление поведением: модель DISC как инструмент руководителя	9	2	-	7
4.	Коучинговый стиль управления: как помочь сотрудникам развиваться	7	2	-	5
5.	Как найти подходящего кандидата и оценить его способности на собеседовании	6	1	-	5
A	Аттестация по модулю - экзамен	1	-	-	1
	ИТОГО:	38	8	-	30

2.2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ МОДУЛЯ

Тема 1. Корпоративная культура

Зачем компании корпоративная культура. Основы корпоративной культуры. Как определить миссию, видение и ценности компании. Как выделить ценности компании и внедрить новую культуру. Как помочь сотрудникам принять новую культуру.

Тема 2. Управление вовлеченностью: новые подходы в мотивации

Виды мотивации сотрудников. Как выявить, что мотивирует и демотивирует сотрудников. Как ставить задачи в зависимости от мотивации.

Тема 3. Управление поведением: модель DISC как инструмент руководителя

Модель DISC: Доминирующее поведение. Модель DISC: Влияющее поведение. Модель DISC: Стабилизирующее поведение. Модель DISC: Добросовестное поведение. Как сочетать людей разных типов.

Тема 4. Коучинговый стиль управления: как помочь сотрудникам развиваться

Как руководителю стать наставником для своих сотрудников. Индивидуальные программы развития. Развитие профессиональных качеств. Техники «мягкого» стимулирующего контроля. Принципы разбора рабочих ошибок.

Тема 5. Как найти подходящего кандидата и оценить его способности на собеседовании

Как поставить задачу HR, чтобы отсеять лишних людей. Финальное собеседование: что спросить у кандидата, чтобы принять решение. Как сформировать требования при выборе заместителя. Как найти потенциального руководителя среди сотрудников.

3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ - РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА:

1. Открывая организации будущего. Иллюстрированное путешествие в мир организаций нового типа, Фредерик Лалу и Этьенн Аппер, Манн, Иванов и Фербер 2018
2. Искусство подбора персонала Как оценить человека за час, Светлана Иванова, Альпина Паблишер 2018
3. Мотивация персонала. Измерение и анализ. Учебно-практическое пособие. 2-е изд., Н.А. Жданкин, Финпресс 2018
4. Наука общения. Как читать эмоции, понимать намерения и находить общий язык с людьми, Ванесса Эдвардс, Манн, Иванов и Фербер 2016
5. Коммуникация. Теории и практики, Эм Гриффин, Гуманитарный центр 2015
6. Психология убеждения, Роберт Чалдини, Ноа Гольдштейн и Стив Мартин, Манн, Иванов и Фербер 2018
7. Конфликт — это подарок. Как направить энергию разногласий в мирное русло, Нейт Региер, Манн, Иванов и Фербер 2018

4. АТТЕСТАЦИЯ ПО МОДУЛЮ – экзамен

Оценка эффективности освоения модуля проводится в форме тестирования. Тестирование проводится на платформе дистанционного обучения, результат подсчитывается автоматически. Ответ не засчитывается при выборе одного неверного варианта ответа или выборе верного и неверного варианта ответа одновременно.

Аттестованным считается слушатель, получивший по результатам прохождения экзамена оценку не ниже «удовлетворительно»:

- оценка «отлично» выставляется слушателю, верно ответившему не менее чем, на 10 вопросов;
- оценка «хорошо» выставляется слушателю, верно ответившему не менее чем, на 8 вопросов;
- оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, верно ответившему не менее чем, на 7 вопросов;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, верно ответившему на 6 и менее вопросов.



**УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ
«ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ»**

программы дополнительного профессионального образования
(профессиональная переподготовка)

«МВА-Intensive: УПРАВЛЕНИЕ И ФИНАНСЫ»
(объем 250 академических часа(ов))

1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ МОДУЛЯ

В результате успешного освоения модуля слушатель будет:

знать:

- принципы спиральной динамики, применяемые в управлении компанией;
- принципы формирования гибких команд;
- особенности проведения эффективных совещаний;
- принципы формирования стратегии компании.

уметь:

- делегировать задачи и контролировать их исполнение;
- формировать гибкие команды и управлять ими;
- проводить эффективные совещания и быстро принимать решения;
- формировать стратегию компании.

2. УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН МОДУЛЯ

2.1. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВИДОВ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ ПО РАЗДЕЛАМ МОДУЛЯ

№ п/п	Наименование разделов	Часы			
		Всего часов	Аудиторные		Самостоятельная работа
			Лекции	Практические занятия	
1	2	3	4	5	6
1.	Управленческие решения: техники и лайфхаки	5	1	-	4
2.	Спиральная динамика в бизнесе: развитие компании	3	1	-	2
3.	Делегирование: как поставить задачу сотруднику, чтобы точно получить результат	4	1	-	3
4.	Принципы горизонтального управления: гибкие команды	8	2	-	6
5.	Эффективные совещания: как сэкономить время и повысить продуктивность	6	1	-	5
6.	Стратегия развития компании	7	2	-	5
A	Аттестация по модулю - экзамен	1	-	-	1
	ИТОГО:	34	8	-	26

2.2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ МОДУЛЯ

Тема 1. Управленческие решения: техники и лайфхаки

Постановка цели и расстановка приоритетов при принятии решений. Приемы для принятия оптимального решения. Как быстро оценить и решить проблему. Техники для поиска прорывного решения проблемы. 5 креативных техник для взлома трудных задач.

Тема 2. Спиральная динамика в бизнесе: развитие компании

Модель спиральной динамики области ее применения в бизнесе. Типы организаций по спиральной динамике. Структура компании по спиральной динамике.

Тема 3. Делегирование: как поставить задачу сотруднику, чтобы точно получить результат

Преимущества и сложности делегирования. Кому и что делегировать. Как правильно делегировать задачу и проконтролировать ее выполнение. Принципы эффективного делегирования. Как делегировать задачу сотруднику и не переживать.

Тема 4. Принципы горизонтального управления: гибкие команды

Феномен гибких команд и его влияние на бизнес-систему. Wellbeing культура гибких команд. Ключевые качества гибкой команд. Сравнение разных типов команд в компании. Стратегии внедрения гибких команд в существующую организационную структуру компании.

Тема 5. Эффективные совещания: как сэкономить время и повысить продуктивность

Структура эффективного совещания. Как организовать и вовлечь сотрудников на совещании. Информационные, оперативные и проблемные совещания. Как принимать совместные решения в сложных вопросах.

Тема 6. Стратегия развития компании

Стратегическое планирование. Постановка стратегической цели. Операционные и стратегические задачи. Постановка целей компании. Выбор ключевых показателей эффективности.

3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ - РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА:

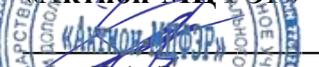
1. Операционный менеджмент, Джей Хейзер, Барри Рендер, Питер 2016
2. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление, Владимир Репин, Манн, Иванов и Фербер 2013
3. Володин В.В., Огай О.А., Нефедов Ю.В. Операционный менеджмент: Учебное пособие – 2-е издание. – М.: Маркет ДС, 2010
4. Козловский В.А., Маркина Т.В., Макаров В.М. Производственный и операционный менеджмент . Учебник .- М: Книжный мир, 2005
5. Максимцев И. А., Пивоваров С. Э., Рогова И. Н., Хутиева Е. С. Операционный менеджмент: Учебник для вузов – СПб.:Питер, 2011
6. Операционный (производственный) менеджмент. Стерлигова А.Н., Фель А.В. М.: Инфра-М, 2009
7. Производственный менеджмент: учебное пособие / сост. Н. М. Цыцарова. – Ульяновск: УлГТУ, 2009

4. АТТЕСТАЦИЯ ПО МОДУЛЮ – экзамен

Оценка эффективности освоения модуля проводится в форме тестирования. Тестирование проводится на платформе дистанционного обучения, результат подсчитывается автоматически. Ответ не засчитывается при выборе одного неверного варианта ответа или выборе верного и неверного варианта ответа одновременно.

Аттестованным считается слушатель, получивший по результатам прохождения экзамена оценку не ниже «удовлетворительно»:

- оценка «отлично» выставляется слушателю, верно ответившему не менее чем, на 10 вопросов;
- оценка «хорошо» выставляется слушателю, верно ответившему не менее чем, на 8 вопросов;
- оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, верно ответившему не менее чем, на 7 вопросов;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, верно ответившему на 6 и менее вопросов.

УТВЕРЖДАЮ
Директор НОЧ, ОДПО
«Акцион-МЦФЭР»

Д.А. Зацепин
«11» января 2021 г.



УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ

«ФИНАНСЫ И КОНТРОЛЬ»

программы дополнительного профессионального образования
(профессиональная переподготовка)

«МВА-Intensive: УПРАВЛЕНИЕ И ФИНАНСЫ»

(объем 250 академических часа(ов))

1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ МОДУЛЯ

В результате успешного освоения модуля слушатель будет:

знать:

- методы эффективного управления деньгами компании;
- техники планирования бюджетов, контроля их исполнения и подготовки управленческой отчетности;
- принципы финансового и инвестиционного анализа.

уметь:

- правильно распределять денежные потоки и нивелировать кассовые разрывы;
- управлять дебиторской задолженностью компании;
- формировать эффективную систему бюджетирования и контроля;
- готовить управленческую отчетность для топ-менеджмента;
- осуществлять финансовый и инвестиционный анализ.

2. УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН МОДУЛЯ

2.1. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВИДОВ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ ПО РАЗДЕЛАМ МОДУЛЯ

№ п/п	Наименование разделов	Часы			
		Всего часов	Аудиторные		Самостоятельная работа
			Лекции	Практические занятия	
1	2	3	4	5	6
1.	Оперативное управление деньгами компании	13	3	-	10
2.	Бюджетирование и контроль	16	4	-	12
3.	Управленческая отчетность	16	4	-	12
4.	Финансовый анализ	13	3	-	10
5.	Инвестиционный анализ	12	2	-	10
А	Аттестация по модулю - экзамен	1	-	-	1
	ИТОГО:	71	16	-	55

2.2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ МОДУЛЯ

Тема 1. Оперативное управление деньгами компании

Проблемы управления деньгами на практике. Как наладить эффективное управление деньгами. Как эффективно работать с банками. Как прогнозировать дебиторскую задолженность при управлении денежными потоками. Как принимать решение о скидке или отсрочке по прогнозу возврата дебиторки. Как планировать возврат дебиторки при подготовке бюджетов.

Тема 2. Бюджетирование и контроль

Техника построения финансовой структуры компании и выделение центров финансовой ответственности. Методы подготовки бюджетов компании и структурирование бюджетных статей. Построение рабочей системы бюджетирования и формирование процесса планирования в компании. Основные подходы к планированию бюджетных статей и выбор ключевых показателей для планирования. Правила проведения факторного анализа и определение критичности отклонений плана от факта.

Тема 3. Управленческая отчетность

Основные принципы управленческого учета. Подготовка и анализ управленческих планов и отчетов. Состав и виды управленческой отчетности. Традиционный и стратегический учет. Управленческая отчетность для стратегического менеджмента. Правила проведения аудита системы управленческого учета, устранение ошибок и автоматизация процесса.

Тема 4. Финансовый анализ

Выбор основных направлений оценки финансового состояния и техника анализа рентабельности деятельности компании

Тема 5. Инвестиционный анализ

Инструкция по оценке инвестиций. Основные формулы для оценки финансовой эффективности инвестиционного проекта. Инструменты Excel для автоматизации анализа инвестиционных проектов. Просчеты в инвестиционном анализе, которые ведут к ошибочным решениям.

3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ - РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА:

1. Финансы. Денежные обращения. Кредит: Учебник для вузов, Л.А. Дробозина, Л.П. Окунева, Л.Д. Андросова и др.; под ред. Проф.Л.А. Дробозиной, ЮНИТИ 2000
2. Основы денежного обращения и кредита. Учебное пособие, Поляков В.П., Московкина Л.А., ИНФРА-М 1995
3. Финансовый анализ: Учебное пособие, М.С. Абрютин, ДиС 2011
4. Финансовый анализ. Инструментарий практика: Учебное пособие, В.В. Артюшин, ЮНИТИ 2013
5. Диагностика и оптимизация финансово-экономического состояния предприятия: финансовый анализ: Практикум, Н.А. Виноградская, МИСиС 2011
6. Финансовый анализ, М.Д. Гаевый, Л.М. Гаевая, КноРус 2011
7. 100% практического бюджетирования. Книга 2. Регламент системы бюджетирования, Александр Карпов, Результат и качество 2013
8. 100% практического бюджетирования. Книга 3. Финансовая модель бюджетирования, Александр Карпов, Результат и качество 2017
9. 100% практического бюджетирования. Книга 5. Роль финансовой дирекции в бюджетировании, Александр Карпов, Результат и качество 2017
10. 100% практического бюджетирования. Книга 8. Технология постановки бюджетирования в компании, Александр Карпов, Результат и качество 2013
11. Управленческий учет для эффективного менеджмента, В.В. Иванов, О.К. Хан, ИНФРА-М 2013
12. Использование MS Excel и VBA в экономике и финансах, А. Гарнаев, Санкт-Петербург, ВHV, 1999
13. Бизнес-анализ с помощью Excel 2000.: Учеб. пособие, Конрад Карлберг, Вильямс 2000
14. Современные подходы к стратегическому управлению // Современные тенденции в экономике и управлении, Ажаханова Д.С., Новый взгляд 2013
15. Выбор стратегии управления предприятием на основе SWOT-анализа, Алексеенко А.А., Социальные науки 2015
16. Теоретические аспекты формирования конкурентной стратегии предприятия // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы, Безносова А.С., 2013
17. Стратегическое управление, Веснин В.Р., Кафидов В.В, Питер 2015
18. Налоговый кодекс Российской Федерации
19. «О налоге на добавленную стоимость», Белова И.И. //Налоговый вестник. 2005г. - №5
20. Возмещение возврата налога на добавленную стоимость: сравнительно-правовое исследование зарубежного и российского законодательства: Учебное пособие, М. Ручкина Г.Ф., Терехова Е.В. // «Финуниверситет», 2012.
21. Налоговое планирование: Учебник для вузов, Е.С. Вылкова, Юрайт, 2016
22. Налоговое планирование: анализ реальных схем, Э.С. Митюкова, Эксмо 2010
23. Налог на прибыль: просто о сложном, Касьянова Г.Ю., АБАК 2017
24. Учетная политика 2018, Крутякова Т. Л., АйСи 2018
25. Диагностика и оптимизация финансово-экономического состояния предприятия: финансовый анализ: Практикум, Н.А. Виноградская, МИСиС 2011
26. Финансовый инструментальный комплексной оценки состояния дебиторской задолженностей на макро-, мезо и микроуровнях национальной экономики, С.А. Кузнецова, Вестник УГАЭС. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2014. № 1 (7)
27. Разработка методики расчета среднего периода оплаты дебиторской задолженности, Ю.Н. Кулакова, Финансы и кредит 2011
28. Оценка платежеспособности своей и чужой, Малкова О.А., Главная книга, 2014. - № 4
29. Внутренний контроль дебиторской задолженности в организации, Л.Н. Герасимова, Д.Э. Нигай, Экономика и управление: проблемы, решения. - 2014. - № 10

30. Управленческий учет для эффективного менеджмента, В.В. Иванов, О.К. Хан, ИНФРА-М 2013

31. Абсолютные и относительные показатели контроля и анализа дебиторской задолженности, С.А. Пак, Проблемы современной экономики 2012. - №2

32. Обоснование выбора классификации дебиторской задолженности по срокам возникновения для формирования резервов по сомнительным долгам, Е.В. Рябова, Всё для бухгалтера 2013. - №

4. АТТЕСТАЦИЯ ПО МОДУЛЮ – экзамен

Оценка эффективности освоения модуля проводится в форме тестирования. Тестирование проводится на платформе дистанционного обучения, результат подсчитывается автоматически. Ответ не засчитывается при выборе одного неверного варианта ответа или выборе верного и неверного варианта ответа одновременно.

Аттестованным считается слушатель, получивший по результатам прохождения экзамена оценку не ниже «удовлетворительно»:

- оценка «отлично» выставляется слушателю, верно ответившему не менее чем, на 10 вопросов;

- оценка «хорошо» выставляется слушателю, верно ответившему не менее чем, на 8 вопросов;

- оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, верно ответившему не менее чем, на 7 вопросов;

- оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, верно ответившему на 6 и менее вопросов.



УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ

«ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

программы дополнительного профессионального образования
(профессиональная переподготовка)

«МВА-Intensive: УПРАВЛЕНИЕ И ФИНАНСЫ»

(объем 250 академических часа(ов))

1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ МОДУЛЯ

Цель модуля -

В результате успешного освоения модуля слушатель будет:

знать:

- методы управления проектами и правила организации эффективной проектной работы;
- принципы мотивации проектной команды;
- принципы управления портфелем проектов.

уметь:

- вести проекты в соответствии с международными стандартами;
- мотивировать проектную команду;
- управлять портфелем проектов.

2. УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН МОДУЛЯ

2.1. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВИДОВ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ ПО РАЗДЕЛАМ МОДУЛЯ

№ п/п	Наименование разделов	Часы			
		Всего часов	Аудиторные		Самостоятельная работа
			Лекции	Практические занятия	
1	2	3	4	5	6
1.	Принципы и методы управления проектами	3	1	-	2
2.	Как организовать проектную работу в компании по международным стандартам и практикам	4	1	-	3
3.	Мотивация участников проекта	4	1	-	3
4.	Ведение проекта по Стандарту PMI PMBOK 6th Edition	5	1	-	4
5.	Управление портфелем проектов	6	1	-	5
A	Аттестация по модулю - экзамен	1	-	-	1
	ИТОГО:	23	5	-	18

2.2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ МОДУЛЯ

Тема 1. Принципы и методы управления проектами

Характеристики и важные отличия методов управления проектами. Лучшие практики организации проектной работы.

Тема 2. Как организовать проектную работу в компании по международным стандартам и практикам

Стандарты управления проектами. Роли в проекте. Программное обеспечение для ведения проектов.

Тема 3. Мотивация участников проекта

Роль руководителя компании во внедрении проектной культуры. Правила организации эффективной проектной работы. Мотивация проектной группы и руководителя проекта. Проект как проверка для кандидата на повышение.

Тема 4. Ведение проекта по Стандарту PMI PMBOK 6th Edition

Разрушительные ошибки при реализации работы по проектной модели. Инициирование и планирование проекта. Контроль работы проектной команды и хода проекта. Срыв сроков: как не допустить.

Тема 5. Управление портфелем проектов

Что такое портфель проектов. Сравнение проектов. Управление портфелем проектов. Риски проектной работы.

3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ - РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА:

1. Проектный менеджмент. Базовый курс (Бакалавриат и специалитет). Учебник, ред. С А Полевой, КноРус 2018
2. Финансово-ориентированное управление проектами, Т.М. Каппелс, Олимп-Бизнес, 2008

3. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами, Г. Керцнер, ДМК 2012

4. Управление проектами от А до Я, Ричард Ньютон, Альпина Паблишер 2016.

4. АТТЕСТАЦИЯ ПО МОДУЛЮ – экзамен

Оценка эффективности освоения модуля проводится в форме тестирования. Тестирование проводится на платформе дистанционного обучения, результат подсчитывается автоматически. Ответ не засчитывается при выборе одного неверного варианта ответа или выборе верного и неверного варианта ответа одновременно.

Аттестованным считается слушатель, получивший по результатам прохождения экзамена оценку не ниже «удовлетворительно»:

- оценка «отлично» выставляется слушателю, верно ответившему не менее чем, на 10 вопросов;

- оценка «хорошо» выставляется слушателю, верно ответившему не менее чем, на 8 вопросов;

- оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, верно ответившему не менее чем, на 7 вопросов;

- оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, верно ответившему на 6 и менее вопросов.



УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ
«УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ, ПРОДАЖАМИ И СЕРВИСОМ»
программы дополнительного профессионального образования
(профессиональная переподготовка)
«МВА-Intensive: УПРАВЛЕНИЕ И ФИНАНСЫ»
(объем 250 академических часа(ов))

1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ МОДУЛЯ

В результате успешного освоения модуля слушатель будет:

знать:

- принципы формирования маркетинговой стратегии;
- правила построения структуры отдела продаж и оптимизации его работы;
- правила построения клиентоориентированного сервиса.

уметь:

- формировать маркетинговую стратегию;
- планировать продажи;
- эффективно управлять отделом продаж;
- повышать качество сервисного обслуживания клиентов.

2. УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН МОДУЛЯ

2.1. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВИДОВ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ ПО РАЗДЕЛАМ МОДУЛЯ

№ п/п	Наименование разделов	Часы			
		Всего часов	Аудиторные		Самостоятельная работа
			Лекции	Практические занятия	
1	2	3	4	5	6
1.	Маркетинговая стратегия	6	1	-	5
2.	Анализ рынка: как понять своего покупателя	9	2	-	7
3.	Планирование продаж	9	2	-	7
4.	Управление отделом продаж	11	2	-	9
5.	Техники продаж: регламенты работы и скрипты переговоров	7	1	-	6
6.	Управление сервисом: клиентоориентированность и лояльность	7	2	-	5
A	Аттестация по модулю - экзамен	1	-	-	1
	ИТОГО:	50	10	-	40

2.2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ МОДУЛЯ

Тема 1. Маркетинговая стратегия

Роль маркетинга в бизнесе. Маркетинг и деньги. Комплекс маркетинга. Как выбрать маркетинговую стратегию. Как управлять маркетингом.

Тема 2. Анализ рынка: как понять своего покупателя

Технологии анализа рынка. Как правильно сегментировать аудиторию. Потребности: что нужно клиенту. Психотипы: как управлять интересом покупателей

Тема 3. Планирование продаж

Структура планирования продаж. Какие факторы нужно учитывать, планируя продажи. Анализ внешних факторов при планировании продаж. Как учитывать внутренние факторы при планировании продаж. Прогноз продаж.

Тема 4. Управление отделом продаж

Структура отдела продаж. Как оценить структуру отдела продаж. Ошибки в структуре отдела продаж. Как управлять продажами. Структура отдела продаж и профессиональные компетенции. Мотивация сотрудников отдела продаж. Как контролировать и оценивать работу отдела продаж.

Тема 5. Техники продаж: регламенты работы и скрипты переговоров

Как регламентировать работу продавцов. Продающие скрипты. Как научить продавцов работать по скриптам. Методики, которые отучат продавцов бояться холодных звонков. Стратегии поведения на переговорах. Эффективные техники переговоров с манипуляторами и сложными клиентами. Работа с возражениями клиентов.

Тема 6. Управление сервисом: клиентоориентированность и лояльность

Как формируется лояльность клиентов. Как оценить лояльность клиентов. Как воздействовать на лояльность клиентов. Как реагировать на жалобы клиентов. Как появляется жалоба от клиента. Как управлять жалобами. Система управления жалобами.

3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ - РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА:

1. Управление продажами. Как построить систему продаж, которая реально работает,
2. Алексей Назаров, Ольга Будовская, Питер 2017
3. Управление отделом продаж, Марк У. Джонстон, Грег У. Маршалл, Эксмо 2017
4. Прогнозирование и управление продажами в торговых сетях,
5. Сергей Семаков, Алексей Семаков, ФИЗМАТЛИТ 2012
6. Управление отделом продаж, Константин Петров, Вильямс 2017
7. Всё об управлении продажами, Карина Олейник, Светлана Иванова, Дмитрий Болдогоев, Альпина Диджитал 2009
8. Эффективный менеджмент в продажах. Управленческий тренинг, Айкао Симидзу, Издательские решения

4. АТТЕСТАЦИЯ ПО МОДУЛЮ – экзамен

Оценка эффективности освоения модуля проводится в форме тестирования. Тестирование проводится на платформе дистанционного обучения, результат подсчитывается автоматически. Ответ не засчитывается при выборе одного неверного варианта ответа или выборе верного и неверного варианта ответа одновременно.

Аттестованным считается слушатель, получивший по результатам прохождения экзамена оценку не ниже «удовлетворительно»:

- оценка «отлично» выставляется слушателю, верно ответившему не менее чем, на 10 вопросов;
- оценка «хорошо» выставляется слушателю, верно ответившему не менее чем, на 8 вопросов;
- оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, верно ответившему не менее чем, на 7 вопросов;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, верно ответившему на 6 и менее вопросов.



ПРОГРАММА ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ
программы дополнительного профессионального образования
(профессиональная переподготовка)

«МВА-Intensive: УПРАВЛЕНИЕ И ФИНАНСЫ»
(объем 250 академических часа(ов))

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Цель итоговой аттестации по программе - определение теоретической и практической подготовленности выпускника к выполнению профессиональных задач, соответствующих его квалификации.

К итоговой аттестации допускаются слушатели, успешно завершившее в полном объеме освоение образовательной программы. Слушатели, не прошедшие промежуточную аттестацию и не выполняющие виды учебных занятий и учебных работ, предусмотренных учебным планом, могут быть не допущены к итоговой аттестации.

Слушателям, освоившим образовательную программу и успешно прошедшим итоговую аттестацию, выдается диплом о профессиональной переподготовке (установленного образца).

2. ВИДЫ ИТОГОВЫХ АТТЕСТАЦИОННЫХ ИСПЫТАНИЙ И ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ

2.1. ИТОГОВЫЙ МЕЖДИСЦИПЛИНАРНЫЙ ЭКЗАМЕН – проводится в форме тестирования на платформе дистанционного обучения, результат подсчитывается автоматически.

Аттестованным считается слушатель, получивший по результатам прохождения итогового междисциплинарного экзамена оценку не ниже «удовлетворительно»:

- оценка «отлично» выставляется слушателю, верно ответившему не менее чем, на 20 вопросов;

- оценка «хорошо» выставляется слушателю, верно ответившему не менее чем, на 18 вопросов;

- оценка «удовлетворительно» выставляется слушателю, верно ответившему не менее чем, на 17 вопросов;

- оценка «неудовлетворительно» выставляется слушателю, верно ответившему на 16 и менее вопросов.

Тест состоит из вопросов, случайным образом выбираемых системой дистанционного обучения из общего числа утвержденных вопросов, так чтобы в тесте были представлены вопросы по всем темам.

Ответ не засчитывается при выборе одного неверного варианта ответа или выборе верного и неверного варианта ответа одновременно.

2.2. ПРИМЕРНЫЕ ВОПРОСЫ ИТОГОВОГО МЕЖДИСЦИПЛИНАРНОГО ЭКЗАМЕНА:

Тема 1.1. Лидерство: искусство управления

1. Какие способности и умения лидера выделяет Ицхак Адизес
2. Что подразумевает системное мышление лидера
3. Типы лидерства разделяют по различным критериям. Один из них – по форме авторитета. Какие это типы лидерства
4. Типы лидерства разделяют по различным критериям. Какие типы лидерства выделяют в психоаналитическом подходе
5. Ицхак Адизес разработал модель лидерства по стилям управления. Какая из перечисленных формулировок соответствует стилю «Производитель»
6. Дэниэл Гоулман выделяет следующие качества лидера: самовосприятие, управление собой, социальная восприимчивость и управление отношениями. Какая из формулировок относится к качеству управления собой
7. Для того, чтобы усилить свои лидерские качества, необходимо тренировать внимание. Существует три вида внимания: избирательное, открытое, исполнительное. Какая из формулировок относится к избирательному вниманию
8. Что такое ментальные модели
9. «В работе управленца должно быть время разной скорости». Когда время должно быть максимально медленным

Тема 1.2. Эмоциональный интеллект и управление стрессом

1. Что такое эмоциональный интеллект

2. У каждой эмоции есть свои недостатки и преимущества, которые помогли человеку в процессе эволюции. Чем нам может быть полезна такая эмоция, как гнев
3. Страх выработался в человеке, как адаптация к внешним условиям среды. Укажите, в чем его адаптивная функция
4. Адаптация – это приспособление строения и функций организма, его органов и клеток к условиям внешней среды. Способность человека переживать чувства так же выработалась как адаптация. Укажите, в чем адаптивная функция печали
5. Если мы испытываем отвращение, какую пользу из этого можно извлечь
6. Почему нельзя критиковать подчиненных публично
7. Почему сотрудники могут сопротивляться изменениям в компании
8. Как автономность сотрудников влияет на их результаты
9. Как дать сотрудникам почувствовать, что они «свои» в компании, что их здесь принимают
10. Какие действия надо предпринять сразу, как только вы заметили в себе негативную эмоцию
11. Функция нейтральной фразы – выиграть время на то, чтобы совладать со своим эмоциональным состоянием и собраться с мыслями. Какие фразы можно использовать как нейтральные
12. Во время раздражения дыхание учащается. Как правильно дышать, чтобы вернуться в прежний режим и совладать с негативными эмоциями

Тема 1.3. Тайм-менеджмент управленца: как организовать время и все успевать

1. Как относиться к срочным внеплановым изменениям графика рабочего дня (появлению внеочередных задач, отвлечениям и пр.)
2. Какие задачи нужно и важно планировать
3. К какому типу задач относится написание квартального отчета о продажах
4. Представьте, что вы готовите отчет, и вам на это нужно два часа. Во время работы вас отвлекли четыре раза по 15 минут (в общей сумме на 1 час). Сколько в итоге времени вы потратите на подготовку отчета
5. В какой последовательности нужно планировать задачи
6. Выберите из списка задачи типа «С» (неважные и срочные)
7. Выберите из списка задачи типа «А» (важные и срочные)
8. Назовите типичных поглотителей времени
9. Какие задачи называют «слонами»
10. Есть различные техники решения задач. Как решать задачу-слона
11. Какое из определений подходит для задач-лягушек
12. Выберите из списка полезный инструмент для решения «задач-лягушек»
13. Метод помидора в тайм-менеджменте предполагает выделять равные промежутки времени для решения задачи. Какие
14. Какие инструменты помогают настроиться на решение творческих задач
15. Может ли «якорь» помочь настроиться на отдых

Тема 1.4. Техники коммуникации и переговоров: преодолеваем сопротивление коллег и партнеров

1. Дайте определение термину коммуникация
2. В лекции была представлена модель коммуникативного процесса. Вспомните, что делает отправитель с сообщением
3. Закончите фразу: «Для эффективной передачи сообщения, информация должна быть верно...»
4. Выделите особенности современной коммуникации
5. Что нужно знать (понимать), чтобы строить эффективную коммуникацию
6. Вы готовите презентацию для стейкхолдеров компании. Какое количество слайдов будет оптимальным для восприятия
7. В вашей презентации будет видеоролик. Какая длительность будет оптимальной
8. Сколько элементов может охватить человек своим вниманием

9. Правильно подав информацию, можно добиться желаемых результатов. На какие элементы визуализации стоит обратить внимание. Выберите два или более верных ответов
10. Выберите, какая форма данных из предложенных рисунков предпочтительнее
11. Гарвардская модель предлагает семь основных инструментов, позволяющих управлять мнением взрослого человека. Скольких инструментов достаточно, чтобы ваш оппонент изменил мнение?
12. Гарвардская модель предлагает семь основных инструментов, позволяющих управлять мнением взрослого человека. Выберите два или более верных вариантов
13. Вам нужно сообщить собеседнику неприятную новость. Какое из перечисленных ниже выражений относится к формату неудачи
14. Каковы основные причины жестких переговоров
15. Укажите задачу минимум в жестких переговорах
16. Какое количество аргументов стоит использовать в технике аргументации
17. Как вы можете усилить вашу переговорную позицию в жестких переговорах

Тема 1.5. Управление карьерой

1. Почему работодатели стремятся подобрать кандидата из своей отрасли
2. Сколько резюме нужно для поиска работы
3. Какова цель раздела Summary в резюме
4. Вы направляете резюме в производственную компанию. Выберите формулировку, которая лучше всего подойдет для описания компаний, в которых вы проработали
5. Как выгодно подать работодателю свое образование
6. Вам нужно указать в резюме свои достижения. Как их лучше сформулировать
7. Вы проходите собеседование в крупную компанию. Как лучше всего преподнести свой профессиональный опыт
8. Вы проходите собеседование в крупную компанию. Как озвучить желаемую сумму дохода

Тема 2.1. Корпоративная культура

1. Корпоративная культура – это...
2. Выделите основные компоненты корпоративной культуры
3. Какой вопрос нужно задать себе, чтобы выделить миссию компании
4. Если вы прописываете ценности в корпоративной культуре, какое число будет оптимальным
5. Дайте определение видения как основы корпоративной культуры
6. Дайте определение ценностей как основы корпоративной культуры
7. Какой из нижеследующих индикаторов относится к индикаторам соответствия сотрудника ценностям компании
8. Вам нужно сформулировать индикаторы соответствия ценностям в корпоративной культуре. Каким критериям они должны соответствовать
9. Вам предстоит разработать план изменений корпоративной культуры компании. Для этого нужно понять, какие взаимоотношения сложились сейчас. Как это лучше сделать
10. Что сделать в рамках корпоративной культуры, чтобы повысить эффективность сотрудников
11. Вы хотите перестроить устойчивые модели поведения в отделе. От чего лучше отталкиваться
12. Как формировать правильные рабочие установки в коллективе

Тема 2.2. Управление вовлеченностью: новые подходы в мотивации

1. Какие риски помогает снизить мотивация сотрудников
2. Когда деньги становятся для человека истинным мотиватором
3. Сотрудник активно вовлекается в новые творческие задачи, ищет нестандартные решения. Какой мотиватор у него ведущий
4. У сотрудника ведущий мотиватор «Признание». Что им движет
5. Как мотивировать сотрудников, которые ценят комфорт превыше всего

6. Ведущий мотиватор вашего сотрудника – коллектив. Что его будет демотивировать
7. Ведущий мотиватор вашего сотрудника – саморазвитие. Что его будет демотивировать
8. Вам нужно поставить задачу сотруднику, мотивирующий фактор которого – признание. Как вы это сделаете?

Тема 2.3. Управление поведением: модель disc как инструмент руководителя

1. Укажите один или более верных ответов следующему утверждению: «Человек типа D (доминирующее поведение) по модели DISC считает, что...» (выберите 2 верных ответа)
2. Каков основной мотив поведения человека типа D (доминирующее поведение) по модели DISC
3. Выделите главный талант, присущий типу D (доминирующее поведение) по модели DISC
4. Укажите одну или более слабые стороны человека типа D (доминирующее поведение) по модели DISC
5. Укажите один или более верных ответов следующему утверждению: «Человек типа I (влиющее поведение) по модели DISC считает, что...»
6. С какой ролью в компании отлично справится человек типа I (влиющее поведение) по модели DISC
7. Каков основной мотив поведения человека типа I (влиющее поведение) по модели DISC
8. Выделите, каким талантом обладают люди типа I (влиющее поведение) по модели DISC
9. Выделите одну или более слабых сторон человека типа I (влиющее поведение) по модели DISC
10. Укажите один или более верных ответов следующему утверждению: «Человек типа S (стабилизирующее поведение) по модели DISC считает, что...»
11. С какой ролью в компании отлично справится человек типа S (стабилизирующее поведение) по модели DISC
12. Каков основной мотив поведения человека типа S (стабилизирующее поведение) по модели DISC
13. Выделите один или более талантов, которыми обладает человек типа S (стабилизирующее поведение) по модели DISC
14. Укажите один или более верных ответов следующему утверждению: «Человек типа C (добросовестное поведение) по модели DISC считает, что...»
15. С какой ролью в компании отлично справится человек типа C (добросовестное поведение) по модели DISC
16. Укажите одну или более сильных сторон человека типа C (добросовестное поведение) по модели DISC
17. Выделите слабые стороны человека типа C (добросовестное поведение) по модели DISC
18. Люди каких двух типов смогут стать отличной рабочей командой, дополняя друг друга (один ориентирован на результат, а другой – на процесс), но лишь на короткое время, потому что вынуждены терпеть друг друга
19. Людей каких двух типов лучше не ставить в пару, потому что они будут бесконечно конфликтовать (они несовместимы ни в работе, ни в социальной сфере)

Тема 2.4. Коучинговый стиль управления: как помочь сотрудникам развиваться

1. Что такое коучинговый стиль беседы с сотрудником
2. В 1998 году компания TNS Gallup провела масштабное исследование по всему миру и обнаружила, что прибыльность, стабильность и эффективность бизнеса напрямую связаны с тем, как сотрудники воспринимают компанию и свое место в ней. К какому важному выводу привело это исследование
3. Почему руководителю рекомендуется использовать больше открытых, а не закрытых вопросов при общении с сотрудниками
4. Какие уровни Пирамиды логических уровней мышления должен помочь сотруднику построить руководитель-коуч
5. Чем именно Пирамида логических уровней мышления помогает руководителю-коучу в общении с сотрудниками

6. В каком порядке следует прорабатывать логические уровни Пирамиды мышления при постановке задач сотруднику
7. Почему руководитель-коуч должен заниматься Идентичностью сотрудника (в рамках Пирамиды логических уровней мышления)
8. В чем главная особенность формата коучинговой беседы с сотрудником
9. Каким требованиям должны удовлетворять задачи, которые стоят перед сотрудником
10. Какие сотрудники нуждаются в коучинговой поддержке руководителя и мягком (направляющем) контроле
11. Что предполагает «мягкий» контроль в коучинговом стиле
12. Почему руководителю важно знать, как работает «рептильный» мозг, лимбическая система и неокортекс у человека
13. Представьте, что по вине сотрудников произошло нечто неприятное в бизнесе. Как руководитель-коуч вы знаете, что не стоит сосредотачиваться на вопросе «Кто виноват?». Какой же стоит задать вместо этого?
14. Какой должна быть эффективная обратная связь сотруднику?

Тема 2.5. Как найти подходящего кандидата и оценить его способности на собеседовании

1. Вы ищете нового сотрудника. Что нужно указать в техническом задании HR-менеджеру
2. Вы ищете нового сотрудника, и нужно указать HR-менеджеру сферу деятельности потенциального кандидата. Какой одна должна быть для эффективного поиска
3. Вы ищете нового сотрудника. С чего начать собеседование
4. Вы проводите собеседование. Какие вопросы нужно задать, чтобы оценить профессиональные компетенции кандидата
5. Какие сильные стороны должны быть ярко выражены у заместителя, чтобы между ним и руководителем не возникало напряжения
6. По каким параметрам оценить, подойдет ли именно вам тот или иной заместитель. Выберите один или более верных ответов
7. Вам нужно оценить совместимость с потенциальным заместителем. Какой подход лучше использовать
8. Если у вас, согласно модели DISC, стабилизирующий тип поведения, подойдет ли вам заместитель, у которого тоже стабилизирующий тип
9. Какой подход поможет быстро выявить сотрудников, готовых занять руководящие позиции
10. Вы провели оценки сотрудников «360 градусов». Какие выводы вы можете сделать. Выберите несколько вариантов

Тема 3.1. Принятие решений

1. У вас есть проблема и вы хотите ее решить. Как правильно поставить цель, чтобы ее достичь
2. Вам нужно принять решение. Вы ставите цели, используя инструмент SMART. Что он дает
3. Вы ставите перед собой стратегические цели, используя SMART-метод. Какие у него ограничения
4. Ваша задача – поставить долгосрочную цель. Какой из методов лучше подойдет, если учесть, что у вас большое количество неизвестных
5. Какой чертой нужно обладать руководителю, чтобы работать в условиях неопределенности
6. На что нужно смотреть, чтобы составить достоверное представление о личности человека
7. Можно ли считать оптимальными решения, которые принимаются исключительно рационально
8. Без какого важного компонента человек может не достичь актуальной и значимой для него цели
9. Какой прием стоит выбрать, чтобы правильно расставить приоритеты при принятии решений
10. Как определить, существует ли проблема или она надумана
11. Вам нужно решить проблему, которая возникла в компании. Что нужно сделать, чтобы увидеть ее целиком

12. Вам нужно решить проблему, а для этого – прописать критерии ее решения. Как это лучше сделать
13. Есть несколько методов прорывного решения проблем. Один из них – «Идеевыжималка». В чем его суть
14. В прорывном решении проблемы часто используют метод «парного сравнения». В чем его суть
15. С помощью какой креативной техники вы сможете сравнить различные идеи между собой и объективно посмотреть на положительные и отрицательные стороны какого-либо проекта или решения

Тема 3.2. Спиральная динамика в бизнесе: развитие компании

1. Выделите основные ценности культуры выживания (бежевый уровень спиральной динамики)
2. К какому уровню спиральной динамики относится стремление к порядку, соблюдению правил и регламентов
3. В какой культуре по спиральной динамике главная ценность взаимодействия – win-win
4. В спиральной динамике есть принцип – доминанта. Что он характеризует
5. К какому этапу относится культура согласия (фиолетовый уровень спиральной динамики)
6. Вы общаетесь с представителем компании партнера и понимаете, что его компания на синем уровне спиральной динамики. Уровень вашей организации – оранжевый. Как стоит общаться с контрагентом
7. Укажите основные критерии, присущие культуре принадлежности (фиолетовому уровню) компании
8. Каков стиль управления у лидера культуры успеха
9. Какие принципы присущи культуре согласия (зеленому уровню)
10. Вы готовите мотивацию для «фиолетового» сотрудника. Какие методы примените
11. Вы готовите мотивацию для «оранжевого» сотрудника. Какие методы примените
12. Вам нужно мотивировать сотрудника, который относится к синей культуре (культуре порядка). Какие методы примените

Тема 3.3. Делегирование: как поставить задачу сотруднику, чтобы точно получить результат

1. Какую выгоду получит руководитель, если делегирует задачу сотруднику
2. Какие преимущества у компании, где руководитель способен эффективно делегировать задачи сотрудникам
3. На какие качества сотрудника нужно обратить внимание, чтобы понять, делегировать ему задачу или нет. Выберите один или более верных ответов
4. Вы собираетесь делегировать задачу сотруднику. Как руководитель, вы видите, что сотрудник мотивирован ее выполнить, но ему недостает нужных компетенций. Как стоит поступить
5. Кен Бланшар выделил четыре типа исполнителей. К какому типу относятся сотрудники, у которых низкая квалификация, но высокая мотивация
6. Кен Бланшар выделил четыре типа исполнителей. Сотрудник, которому вы собираетесь делегировать задачу относится к хорошистам. Как с ним лучше взаимодействовать
7. Кен Бланшар выделил четыре типа исполнителей – пионеры, раздолбаи, хорошисты и профессионалы. Ваш сотрудник относится к пионерам. Как лучше управлять задачей, которую вы ему делегируете
8. Кен Бланшар выделил четыре типа исполнителей – пионеры, раздолбаи, хорошисты и профессионалы. Ваш сотрудник относится к хорошистам. Как лучше управлять задачей, которую вы ему делегируете
9. Одна из главных ошибок руководителей, которую они допускают при делегировании задач – управленческие ножницы. Что она подразумевает
10. Представьте, что руководитель делегировал задачу, но не предоставил сотруднику должных полномочий и ресурсов. Чем это грозит
11. Какой тип руководителей легко доверяет сотрудникам решение задач – делегирует

Тема 3.4. Принципы горизонтального управления: гибкие команды

1. У каждого бизнеса есть «удерживающая» структура или «костяк» и гибкая структура – «мышцы». Что из нижеследующего относится к «удерживающей» структуре
2. На чем фокусируется гибкая команда
3. Что подразумевает принцип win-win-win в гибкой команде
4. На чем должен фокусировать свое внимание лидер гибкой команды
5. В модель управления гибкими командами «4К» входят четыре критерия. Какие
6. В модель управления гибкими командами «4К» входят четыре критерия. Какое из определений относится к коллаборации
7. В модель управления гибкими командами «4К» входят четыре критерия. Каковы принципы коммуникации
8. Каковы принципы Wellbeing культуры гибких команд
9. По какому принципу собирается гибкая команда
10. Существуют разные типы команд: функциональный отдел, проектная и гибкая команда. В какой среде существует гибкая команда
11. Существуют разные типы команд: функциональный отдел, проектная и гибкая команда. Что будет результатом деятельности гибкой команды
12. Выделим две основные стратегии внедрения гибких команд – подготовка лидеров (CORE TEAM) и программы по трансформации системы и культуры. Каковы особенности CORE TEAM подхода

Тема 3.5. Эффективные совещания: как сэкономить время и повысить продуктивность

1. Вы планируете провести совещание. Кого вы из сотрудников вы пригласите
2. Вы попросили сотрудников подготовить данные к совещанию, которое планируете провести. Когда нужно проверить, что все участники готовы
3. Что делать, если ваши сотрудники на совещании сидят в телефонах. Выберите один или более верных ответов
4. Руководитель проводит совещание. Один из сотрудников постоянно меняет тему, и дискуссия уходит в другую сторону. Что делать руководителю
5. Основным нюансом проблемных совещаний – высокий эмоциональный накал. Два сотрудника агрессивно выражают свою позицию, спорят и переходят на крик. Как руководителю действовать в таких ситуациях
6. Ваша цель – сократить время совещаний в два раза. Как это лучше сделать
7. Вы проводите совещание с сотрудниками, чтобы найти решение проблемы, возникшей в компании. Вы хотите, чтобы сотрудники придумали максимальное количество идей. Какое правило, как руководитель, вы внесете в группу
8. Вы провели совещание и пришли к решению. Как понять, что команда приняла верное решение
9. Вы набросали идей и теперь используете стикеры, чтобы систематизировать полученные данные. Какого принципа придерживаться

Тема 3.5. Стратегия развития компании

1. Из каких факторов состоит внешняя среда
2. Какие процессы формируют внутреннюю среду бизнеса
3. Какой подход к формированию стратегического цикла верный
4. Какой риск при реализации стратегии может быть связан с внешней средой
5. В какой зоне нужно выбирать стратегическую цель
6. Если компания реализует стратегию расширения ассортимента
7. На какой из стадий стратегического цикла доходы от продукта стабилизируются
8. Потенциальный объем рынка – это:
9. Темп роста рынка рассчитывается как:
10. Укажите верное качество стратегической цели в SMART модели:

11. Во что нужно инвестировать компании, чтобы обеспечить себе конкурентное преимущество в гибкости
12. На какие составляющие можно разделить стратегическую цель
13. Укажите верную формулировку для конкурентного преимущества «Качество»
14. Укажите верный источник конкурентного преимущества компании в операциях
15. Для каких целей можно использовать ключевые показатели эффективности
16. Как определить цель компании при создании системы ключевых показателей эффективности
17. За каким показателем рентабельности нужно следить компании, если она работает в режиме «малый объем/высокая маржа»
18. Как рассчитывается ключевой показатель эффективности Р/Е
19. Какая группа ключевых показателей эффективности используется при оцифровке стратегии
20. Какой из нижеперечисленных ключевых показателей эффективности входит в группу показателей рентабельности
21. Какой из нижеперечисленных показателей эффективности относится к инвестиционным
22. На основании какого документа рассчитываются показатели рентабельности
23. Что характеризует показатель доходности вложенного капитала

Тема 4.1. Оперативное управление деньгами компании

1. При политике управления деньгами «Денег нет»:
2. При политике управления деньгами «Деньги есть всегда»:
3. Что делать, когда возникает кассовый разрыв:
4. Сотрудник, совершающий платежи должен быть в штате:
5. Единый платежный центр в группе компаний нужно создать:
6. Как оптимизировать сбор и исполнение заявок на платеж:
7. Когда кассовый разрыв происходит за счет постоянного переноса платежей, нужно:
8. Чтобы выстроить эффективную работу с банками, нужно:
9. В переговорах с банком можно добиться следующих условий:
10. Взамен на улучшение каких-либо условий сделки, банку можно передать:
11. Комиссия при досрочном погашении кредита это:
12. Вам нужно принять решение – предоставить покупателю отсрочку платежа или отказать. Какой прогноз поможет это сделать
13. Вы принимаете решение предоставить отсрочку платежа клиенту. Прогноз возврата дебиторской задолженности поможет
14. Что подразумевает консервативный подход к дебиторке при отгрузке на условиях отсрочки платежа
15. Вам нужно проанализировать историю взаимоотношений с контрагентом, чтобы спланировать дебиторку. На что ориентироваться
16. Вы отгружаете клиентов с отсрочкой платежа. Какой показатель поможет оценить, потребуются ли вам дополнительные источники финансирования вашей дебиторки
17. За какими показателями нужно следить при инвентаризации дебиторской задолженности
18. Что подразумевает вероятностный анализ при прогнозе возврата дебиторки
19. Что из нижеперечисленного помешает составить достоверный прогноз возврата дебиторской задолженности
20. Какой из подходов можно использовать для составления прогноза дебиторской задолженности в бюджетах
21. Вам нужно спрогнозировать возврат дебиторской задолженности в бюджете с помощью показателя оборачиваемости. Какую плановую выручку нужно взять в расчет
22. За какой период стоит анализировать показатели при составлении прогноза по возврату дебиторской задолженности, чтобы бюджет был точным
23. Чтобы использовать достоверные данные для прогноза возврата дебиторки в бюджете, нужно

Тема 4.2. Бюджетирование и контроль

1. Компании нужно разработать финансовую структуру. По какому общему признаку выделить организационные звенья из оргструктуры?
2. Есть три метода выделения центров финансовой ответственности (ЦФО) из организационной структуры: объединение, сопоставление и разделение. Как правильно выделить ЦФО методом объединения?
3. Есть три метода выделения центров финансовой ответственности (ЦФО) из организационной структуры: объединение, сопоставление и разделение. Какой из них изображен на рисунке?
4. Есть три метода выделения центров финансовой ответственности (ЦФО) из организационной структуры: объединение, сопоставление и разделение. Как правильно выделить ЦФО методом разделения?
5. Компании нужно разработать финансовую структуру. Она выделила центры маржинального дохода. Сколько в них должно быть центров затрат и центров доходов?
6. Чтобы детализировать центры финансовой ответственности, компания использовала «Число Миллера». Как будет выглядеть иерархия ее финансовой структуры?
7. В процессе бюджетирования выделяют две группы бюджетов – функциональные и операционные. Какое из нижеперечисленных определений относится к функциональному бюджету?
8. Как правильно отразить в бюджете доходы и расходы по неосновным видам деятельности? Выберите три верных ответа.
9. Как часто в финансовой структуре может встречаться одна и та же статья затрат:
10. Компания распределяет статьи затрат по функциональным бюджетам. Может ли одна и та же статья оказаться в нескольких бюджетах?
11. Есть три уровня подготовки бюджетов. Пример формирования бюджета движения денежных средств представлен на схеме. Как называется уровень, на котором компании формируют бюджеты на год
12. Функциональные бюджеты разделяют на два типа – задающие и зависимые. Как формируют зависимые бюджеты?
13. Задача. Производственная компания составляет производственный план на квартал. Бюджет производства относится к зависимым. От каких бюджетов он будет зависеть?
14. Каждый из бюджетов формируется с определенной дальностью. Что в бюджетировании называют горизонтом планирования?
15. Шаг планирования – это минимальный отрезок времени, на который делят горизонт планирования. Какие факторы влияют на шаг планирования?
16. Есть четыре схемы планирования бюджетов: вертикальная, горизонтальная, натуральная и комплексная. В какой схеме планирования центры финансовой отчетности формируют свои бюджеты самостоятельно и передают их на вышестоящий уровень?
17. Задача. Компании нужно обеспечить рост реализации. Какой из нижеперечисленных ключевых показателей ей выбрать, чтобы сформировать бюджеты?
18. Выделяют три подхода к планированию бюджетных статей – целевой, нормативный и согласование. При каком из этих подходов статьи бюджета определяют с учетом стратегических целей бизнеса?
19. Какие из нижеперечисленных подходов к планированию выручки относятся к методу «Нормирование»?
20. Задача. Компания «Альфа» установила стратегический желаемый показатель выручки на предстоящий период, а затем провела декомпозицию этого показателя по центрам финансовой ответственности. ЦФО, опираясь на этот показатель, сформировали свои бюджеты. Какой метод планирования бюджетных статей применила компания?
21. Компании нужно установить лимиты затрат, чтобы спланировать бюджет. Как это лучше сделать?
22. Какие нормативы нужно установить, если компания планирует запасы методом «Нормирование»? Выберите все правильные варианты
23. Факторный анализ - это разложение суммовых или процентных отклонений:
24. Если вам подняли аренду на 20% от первоначальной стоимости, то при анализе отклонений нужно оценить:

25. Количественное отклонение это:
26. Планируемый объем продаж на месяц – 10 шт по цене 10 рублей. Фактически продали 12 шт по 8 рублей. Количественное отклонение будет равно:
27. Структурное отклонение возникает:
28. Количественные отклонения говорят:
29. Когда негативное отклонение по продажам не перекрывается положительным по закупкам (себестоимости), то:
30. Ценовые отклонения сальдируются, если:
31. Если показатели эффективности продаж, а именно – выручка и валовая рентабельность, по результатам ценовых и количественных отклонений растут по сравнению с бюджетом:
32. Критичность отклонений нужно устанавливать:
33. Причинами отклонений от бюджета являются:

Тема 4.3. Управленческая отчетность

1. Какая из перечисленных систем учета дает информацию для планирования, анализа и внутреннего контроля
2. Какие три блока данных интересуют топ-менеджмент при принятии управленческих решений в текущей деятельности
3. На какие источники данных можно опираться при подготовке управленческой отчетности
4. Какую информацию нужно внести в Положение по управленческому учету, чтобы обеспечить качество своей отчетности
5. Какие показатели управленческой отчетности контролируются еженедельно
6. Выделите ключевой параметр для оценки эффективности бизнеса, который использует топ-менеджмент
7. Какая модель планирования относится к стратегическому учету
8. Что лежит в основе стратегического учета
9. Вы готовите отчетность для стратегического менеджмента. С чего начать
10. Какие задачи решает стратегический учет
11. Какие функции позволяет реализовать управленческий учет
12. Когда говорят о достаточности информации управленческого учета, имеют в виду:
13. Кто является внутренними пользователями информации управленческого учета:
14. Систему внутреннего контроля и аудита лучше:
15. На каком этапе аудиторской проверки проводится анализ учетной политики предприятия:
16. По какой причине в управленческой отчетности могут возникнуть несоответствия и ошибки:
17. В каких случаях аудит выявляет занижение себестоимости объекта капитальных затрат:
18. В каких случаях аудит выявляет искажения в себестоимости основного производства:
19. Что входит в стандартизацию процессов аудита:
20. В каких случаях необходимо автоматизировать процесс аудита:

Тема 4.4. Финансовый анализ

1. Основные факторы низкой прибыли это:
2. Нерациональное управление результатами деятельности может быть связано:
3. Рентабельность по операционной прибыли рассчитывается:
4. Маржинальная прибыль рассчитывается:
5. Показатель рентабельности активов (ROA) характеризует:
6. Коэффициент финансовой независимости рассчитывается:
7. Коэффициент текущей ликвидности рассчитывается как отношение:
8. Коэффициент оборачиваемости активов рассчитывается как отношение:
9. Укажите экономический смысл периода оборота запасов сырья:
10. Операционный цикл – это:
11. Увеличение чистого цикла говорит:

Тема 4.5. Инвестиционный анализ

1. Ставка дисконтирования может быть определена на основе требований инвестора или прибавлением рискованной премии к стоимости, если:
2. Какой будет величина рискованной премии для проекта, направленного на выход на новые рынки
3. Какой отчет для оценки проектов нужен в первую очередь
4. Чем отличается экономическая прибыль от бухгалтерской
5. Какой метод применим только для проектов, финансируемых исключительно за счет собственных средств
6. Можно ли менять последовательность этапов оценки инвестпроекта методом дисконтирования денежных потоков
7. Отметьте основной критерий эффективности единичных инвестиционных проектов
8. На основе какой информации принимаются окончательные решения о проекте? (отметьте 2 варианта)
9. Почему денежный поток на инвестированный капитал (ЧДПС) для инвестора или акционера предпочтительнее чистого денежного потока (ЧДПСФ)
10. Какой оценочный показатель позволит сопоставить прогнозируемые дисконтированные потоки без учета начальных вложений с первоначальными инвестициями
11. Какой показатель нужно использовать для корректного сравнения эффективности двух проектов с одинаковым сроком окупаемости

Тема 5.1. Принципы и методы управления проектами

1. Выберите верное определение проектной деятельности
2. Выберите из списка ключевые слова, которые определяют Проект и проектную деятельность
3. К каким процессам относится проектная деятельность
4. Вы планируете внедрить в компании профессиональное управление проектами. Какие позитивные эффекты выделяет ведущая консалтинговая компания GANT Bureau of Project Management
5. Вы реализуете новый проект. Ваша команда уложились в отведенный заказчиком бюджет, но чтобы получить максимальный эффект, который удовлетворил заказчика, пришлось сдвинуть срок окончания проекта на 10 дней. Можно ли считать этот проект успешным
6. Укажите, какие элементы входят в треугольник управления проектами
7. Есть два основных подхода к управлению проектами. Один из них – РМВОК (Project Management Body of Knowledge). На что ориентирован этот подход
8. К какому подходу относятся методологии Agile
9. Есть четыре главных принципа организации проектной работы. Выберите из списка два верных
10. В любом проекте, особенно в классических подходах, возникает важный документ, в котором нужно зафиксировать конечную цель проекта. Что это за документ
11. «Спринт-методика Google для управления проектами позволяет за 5 дней...» (продолжите фразу)
12. Вы используете спринт-методику Google, чтобы оценить новую идею – новый продукт. Что нужно разработать в первую очередь
13. Вы используете спринт-методику, чтобы создать прототип нового продукта. Что обязательно должно быть в карте продукта

Тема 5.2. Как организовать проектную работу в компании по международным стандартам и практикам

1. В проектном менеджменте используют стандарты, которые содержат методологию управления проектами. Выделите из нижеперечисленного стандарт, который применяют прежде всего в сфере IT
2. В проектном менеджменте есть стандарт, который описывает, как сочетать проекты и программы с бизнес-стратегией компании и использовать полученный в результате

выполнения проектов опыт для развития и продвижения к стратегическим целям. Какой это стандарт

3. P2M – японский стандарт, который ориентирован не на продукт, а на стратегические цели компании. За счет чего это достигается

4. Какой из нижеперечисленных подходов в проектном менеджменте считают гибким

5. В проектном менеджменте есть стандарт, который ориентирован не на процессы, а на компетенции руководителя проекта. Какой это стандарт

6. Один из главных и популярных стандартов в проектном менеджменте – PMBOK. На что он ориентирован

7. Заинтересованные стороны проекта – лица или организации, вовлеченные в проект, оказывающие влияние на проект и испытывающие на себе влияние работ проекта и его результатов. Среди них менеджер проекта, заказчик и спонсор (куратор). Какую роль в проекте играет спонсор

8. Если в ходе реализации проекта возникла проблема, с которой руководитель не может справиться, он эскалирует ее. Что это значит

9. Вы планируете реализовать внутренний проект – внедрение CRM-системы. Собрали команду разработчиков и назначили руководителя проекта. Кому передать роль спонсора проекта, чтобы не возник конфликт интересов

10. В арсенале компетенций руководителя проекта должны быть Soft Skills и Hard Skills. Что подразумевается под Hard Skills

11. Вы реализуете небольшой внутренний проект. На его реализацию нужна команда из 3-х человек, срок реализации – 4 недели. На какие качества нужно делать упор, выбирая руководителя для этого проекта

12. Вы реализуете внутренний проект – по величине это средний проект с большим объемом, длительным сроком реализации (год), командой из нескольких специалистов разного профиля (до 20 человек). Руководителю такого проекта необходимо проявлять лидерские качества и Soft Skills. Нужны ли ему Hard Skills

13. Для управления проектами есть различные типы программного обеспечения. Какое из них содержит компоненты для управления портфелями, программами и проектами компании

Тема 5.3. Мотивация участников проекта

1. Ваша задача – успешно реализовать новый проект. Вы собрали команду из лучших экспертов компании. Какие факторы нужно учесть, чтобы система мотивации работала и настроила участников команды на успех

2. Вы разрабатываете систему мотивации для команды нового проекта. Вам нужно учесть субъективные качества каждого участника команды. Какие они?

3. При разработке мотивации для проектной команды важно учитывать не только субъективные качества ее участников, но и объективные обстоятельства, сложившиеся в бизнесе. Какие они?

4. На мотивацию проектной команды влияют объективные обстоятельства бизнеса, например, структура компании. При какой структуре компании у участников проектной команды возникает конфликт двойного подчинения

5. Есть шесть категорий собственных целей любого человека, которые важно учитывать, разрабатывая систему мотивации для команды проекта. Чем будет мотивирован участник команды, если его личная цель – комфорт

6. Есть шесть категорий собственных целей любого человека, которые важно учитывать, разрабатывая систему мотивации для команды проекта. Чем будет мотивирован участник команды, если его личная цель – автономия

7. Есть шесть категорий собственных целей любого человека, которые важно учитывать, разрабатывая систему мотивации для команды проекта. Чем будет мотивирован участник команды, если его личная цель – стабильность

8. Один из подходов к мотивации проектной команды – использовать модель Абрахама Маслоу. Он выделяет пять основных уровней мотивации и соответствующие им потребности. Какие сотрудники помогут выполнить проект экстраординарным образом или получить экстраординарный результат

9. Теория мотивации Фредерика Герцберга выделяет базовые факторы, влияющие на мотивацию, и реальные мотивирующие факторы. Как они взаимосвязаны – укажите верное утверждение
10. Теория мотивации Фредерика Герцберга выделяет базовые факторы, влияющие на мотивацию, и реальные мотивирующие факторы. Что из нижеперечисленного относится к базовым факторам
11. Теория мотивации Фредерика Герцберга выделяет базовые факторы, влияющие на мотивацию, и реальные мотивирующие факторы. Что из нижеперечисленного относится к мотивирующим факторам
12. Участника вашего нового проекта больше мотивирует автономия, чем деньги. Как его лучше мотивировать, чтобы он остался в проекте и раскрыл свой потенциал
13. Участник вашей команды умеет и любит четко и ответственно подходить к подготовке документов, планов, прогнозов. Какую роль вы отведете ему в проекте, чтобы повысить результативность работы всей команды и успех проекта

Тема 5.4. Ведение проекта по стандарту pmi pmbok 6th edition

1. Стандарт РМВОК представляет свод знаний по управлению проектами и содержит основные процедуры и рекомендации по управлению проектами в любом бизнесе. Какова его структура – выделите два или более пунктов, которые содержит этот стандарт
2. Стандарт РМВОК предлагает использовать 5 основных групп процессов. Укажите верное определение – что такое группа процессов
3. Стандарт РМВОК описывает 5 групп процессов. В которой из них необходимо определить цели и задачи проекта.
4. Стандарт РМВОК выделяет группу процессов мониторинга и контроля. В чем отличие мониторинга от контроля
5. Как взаимосвязаны группы процессов управления проектом в стандарте РМВОК.
6. Стандарт РМВОК описывает 10 областей знаний управления проектом. Укажите верное определение этому понятию
7. В стандарте РМВОК есть область знаний «Управление ресурсами проекта». Какие процессы входят в эту область
8. Стандарт РМВОК описывает 49 процессов управления проектом. Каждый процесс относится к определенной группе процессов. Укажите, к какой группе процессов относится процесс разработки устава проекта
9. Стандарт РМВОК описывает 49 процессов управления проектом. Укажите, какова структура каждого процесса управления проектами – что в них обязательно должно быть
10. У каждого процесса, который описывает стандарт РМВОК, есть входы. Укажите верное определение этому понятию
11. Стандарт РМВОК рекомендует разбивать проекты на фазы. Укажите верное определение для этого понятия
12. В стандарте РМВОК есть группа процессов инициации проекта. На этом этапе необходимо разработать один из главных документов – Устав. Что это за документ
13. Какие инструменты и методы предлагает стандарт РМВОК для разработки устава проекта
14. Стандарт РМВОК рекомендует разработать один из главных документов для управления проектом – Устав. Почему он так важен
15. Стандарт РМВОК рекомендует разработать план управления проектом. Что это за документ
15. План управления проектом по стандарту РМВОК включает множество планов. Выделите из списка главные
16. Стандарт РМВОК рекомендует формировать для управления проектом план, который устанавливает порядок планирования, определения структуры стоимости и контроля над ней. Что это за план

Тема 5.5. Управление портфелем проектов

1. В проектном менеджменте есть понятие программа проектов. Укажите верное определение
- 001.21

2. Из каких компонент может состоять портфель проектов
3. Укажите, по какому принципу можно объединять проекты в программу
4. Стандарт PMI PMBOK рекомендует объединять разрозненные проекты в единый комплекс. Укажите верное определение
5. Стандарт PMI PMBOK рекомендует расставлять приоритеты компонентам портфеля. Как это лучше сделать
6. Компания успешно реализовала проект – уложилась в сроки, бюджет и содержание. Говорит ли это о том, что она достигла успеха с точки зрения бизнеса
7. Выберите из списка пункты, которые относятся к требованиям проекта
8. Какие риски выделяет в проектном менеджменте стандарт PMI PMBOK
9. Какой инструмент используют в проектном менеджменте для управления рисками портфеля проектов
10. В вашем портфеле 5 проектов. Вы построили пузырьковую диаграмму, чтобы сбалансировать риски. На какие проекты вы обратите внимание в первую очередь, чтобы исключить из портфеля
11. Вы составили пузырьковую диаграмму портфеля проектов, чтобы оценить его привлекательность для компании. О чем говорят размеры пузырьков на этой диаграмме
12. Вы построили пузырьковую диаграмму портфеля проектов. В нем пять проектов. От одного вам нужно отказаться. Какой проект вы удалите из портфеля. Бюджет у них одинаковый
13. Для управления рисками стандарт PMI PMBOK рекомендует несколько стратегий. Выделите формулировку, которая относится к стратегии «Уклонение от риска»

Тема 6.1. Маркетинговая стратегия

1. Выберите подходящие определения термину маркетинг
2. Одна из частых маркетинговых ошибок по мнению Филипа Котлера компаний – незнание своей целевой аудитории. Как ее исправить
3. От чего зависит выбор маркетинговой стратегии
4. В управлении маркетингом используют модель 5P: продукт, люди, цена, место продажи и продвижение. Какие решения нужно прописать в маркетинговой стратегии на уровне продукта
5. В управлении маркетингом используют модель 5P: продукт, люди, цена, место продажи и продвижение. Какие решения нужно прописать в маркетинговой стратегии на уровне цены
6. В управлении маркетингом используют модель 5P: продукт, люди, цена, место продажи и продвижение. Какие решения нужно прописать в маркетинговой стратегии на уровне продвижения
7. Как найти свою маркетинговую стратегию
8. Для управления маркетингом использую модель непрерывного совершенствования: PDCA. Из каких элементов она состоит
9. Одна из моделей распределения маркетингового бюджета предлагает разделить мероприятия (инструменты) на консервативные, осторожные и смелые. Какую долю бюджета отдать консервативным, точно работающим мероприятиям

Тема 6.2. Анализ рынка: как понять своего покупателя

1. Что такое первичные маркетинговые исследования
2. Что называют вторичными маркетинговыми исследованиями (выберите все варианты)
3. Анкеты с каким типом вопросов нужно готовить для проведения качественных маркетинговых исследований
4. Анкеты с каким типом вопросов нужно готовить для проведения количественных маркетинговых исследований
5. С исследований какого типа надо начинать анализ рынка
6. Вы исследуете своего потребителя с помощью фокус-групп. В чем основная проблема такого подхода
7. Есть такое понятие как качество коммуникации. В чем оно выражается

8. Чтобы лучше понимать свою аудиторию, нужно знать, какие стресс-факторы могут быть у людей. Укажите один или несколько верных ответов, каких видов бывает стресс
9. Выберите верную формулу для расчета ценности сделки
10. При анализе целевой аудитории часто используют подход на деление по территориям. Каждой территории свойственны свое отношение к ресурсам и способам их достижения. Какие это территории
11. При анализе целевой аудитории часто используют подход на деление по психотипам. Их четыре. Каждому свойственны свое отношение к ресурсам и способам их достижения. Что присуще типу «Гедонисты»
12. Есть четыре психотипа аудитории. Каждому свойственны свое отношение к ресурсам и способам их достижения. Что присуще типу «Негативисты»
13. Есть четыре психотипа аудитории. Каждому свойственны свое отношение к ресурсам и способам их достижения. Что присуще типу «Печальные эстеты»
14. Есть четыре психотипа аудитории – и ее стратегию поведения нужно знать. Каждому свойственны свое отношение к ресурсам и способам их достижения. Какова стратегия поведения гедонистов
15. Есть четыре психотипа аудитории: негативисты, печальные эстеты, гедонисты и независимые. Каждому свойственны свое отношение к ресурсам и способам их достижения. Как негативисты относятся к риску
16. Есть четыре психотипа аудитории: негативисты, печальные эстеты, гедонисты и независимые. Каждому свойственны свое отношение к ресурсам и способам их достижения. Как независимые относятся к риску
17. Есть четыре психотипа аудитории: негативисты, печальные эстеты, гедонисты и независимые. Независимые совершают функциональный выбор. В чем он выражается

Тема 6.3. Планирование продаж

1. Есть такое понятие – пирамида планирования продаж. Она состоит из четырех уровней. Какой из уровней лежит в ее основании
2. Есть такое понятие – пирамида планирования продаж. Она состоит из четырех уровней. Какой из уровней лежит в верхушке
2. Из каких элементов состоит идеальная модель планирования продаж
3. Есть формула успеха при планировании продаж. Ниже приведены варианты распределения времени и внимания. Выделите верный
4. Выделите две ключевые ошибки, которые совершают компании при планировании продаж
5. Какие группы факторов влияют на компанию согласно модели пяти сил Портера
6. Вы проводите анализ внешних факторов рынка. Зачем анализировать сезонность
7. Что получает компания, проанализировав факторы внутренней среды перед планированием продаж. Выделите все выгоды
8. Вы анализируете маркетинговый бюджет. В каких пределах должны находиться два показателя: соотношение бюджет – выручка и среднеотраслевое отношение бюджет – выручка
9. Выделите верное утверждение: «Планируя продажи, надо...»
10. Что необходимо учесть, чтобы иметь возможность оперативно корректировать план продаж

Тема 6.4. Управление отделом продаж

1. Какие есть типы структур отдела продаж. Выделите два
2. В каком случае вам нужно перестраивать систему отдела продаж
3. Какие показатели нужно анализировать, чтобы оценить структуру отдела продаж
4. Какие управленческие показатели нужно анализировать, чтобы оценить изменения в структуре продаж
5. Надо ли анализировать лояльность клиентов, чтобы оценить структуру продаж
6. Если на одном сотруднике отдела продаж много функций, чем это чревато
7. Сколько функций должен выполнять сотрудник, чтобы продуктивность решения задач не снижалась

8. Сколько точек внимания может удерживать руководитель, чтобы ни один сотрудник не выпал из его внимания
9. Выделяют два типа структуры продаж – ступенчатую и контактную. В какой структуре база клиентов распределяется по сотрудникам
10. Закон Йеркса-Додсона характеризует связь мотивации с результатом. Выделите верное для этого закона утверждение
11. Система материальной мотивации для отдела продаж может строиться по принципу – гибкая часть, оклад, дисциплинарный бонус. Укажите эффективное соотношение этих частей
12. Как лучше стимулировать менеджеров отдела продаж
13. На какие вопросы поможет ответить хронометраж дня менеджера по продажам
14. Сколько времени оптимально отводить на ежедневные совещания с менеджерами по продажам

Тема 6.5. Техники продаж: регламенты работы и скрипты переговоров

1. Какую главную задачу решают стандарты для продавцов
2. Что входит в стандарт работы для продавца. Выберите основные элементы
3. Как должен выглядеть стандарт работы для продавца. Выберите форматы, наиболее эффективные
4. Вы готовите скрипты для продавцов. Что нужно положить в их основу. Выберите главные элементы
5. Что такое жизненная задача клиента. Выберите основные элементы, которые нужны для разработки скрипта
6. Ваш менеджер проводит переговоры с клиентом. Как вы ему порекомендуете поступать с клиентами, которые перехватывают инициативу
7. Какова нормальная продолжительность проекта по созданию скриптов до этапа их внедрения
8. Когда лучше начинать внедрение стандартов для продавцов
9. Вы планируете обучить продавцов по новым скриптам. Техника чанкинга помогает лучше воспринимать и быстрее усваивать информацию. В чем она заключается
10. Какие задачи можно решать с помощью холодных звонков
11. Какие вопросы можно задавать в ходе холодного звонка
12. Чем отличаются экспертные и консалтинговые продажи
13. Продавец занимает конкурирующую позицию по отношению к потенциальному клиенту, стремится быть максимально убедительным и хочет закрывать все сделки. Как называется эта стратегия продаж
14. Продавец смотрит на дело так: у меня есть некоторое предложение, на которое клиент не обязан соглашаться. На рынке всегда есть выбор, и наше предложение – одно из нескольких. У клиента есть свои причины, по которым он отдает предпочтение той или иной компании, и важно их понять. О какой стратегии продаж идет речь
14. Продавцы с какой стратегией будут эффективны в экспертных продажах
15. Как подготовиться к возможным манипуляциям клиента на переговорах
16. Вы ведете переговоры с клиентом. Клиент попался манипулирующий. Как лучше себя вести
17. Какую тактику использует продавец, когда в ответ на клиента о гарантиях говорит: «Простите, я не очень понимаю, что именно вы хотите выяснить»
18. Что помогает вести конструктивные переговоры с клиентом
19. Клиент с самого начала переговоров говорит, что хотел бы начать не с выслушивания презентации продавца, а с рассказа о своей компании. Как реагировать продавцу
20. Сколько вопросов выносить на переговоры с клиентом за раз

Тема 6.6. Управление сервисом: клиентоориентированность и лояльность

1. При формировании лояльности клиентов нужно учитывать определенные критерии, которые на нее влияют. Укажите, к какому критерию относится следующее утверждение: «Что важно для покупателя: месторасположение, цена, дополнительные услуги»

2. У лояльности клиентов есть первичные и вторичные характеристики. Укажите, что из нижеперечисленного относится ко вторичным внутренним характеристикам
3. Есть несколько способов оценить лояльность клиентов. Какой из них будет самым быстрым, но довольно субъективным. Что нужно сделать?
4. В оценке лояльности клиентов часто используют индекс NPS – индекс потребительской лояльности. Он формирует три сегмента покупателей: критики, сторонники и нейтральные. Как рассчитать NPS
5. Индекс NPS – индекс потребительской лояльности, формирует три сегмента покупателей: критики, сторонники и нейтральные. Вы проводите опрос среди клиентов и предлагаете расставить баллы за ваш товар от 0 до 10. Кто попадет в категорию критиков/недовольных
6. Вы хотите определить индекс потребительской лояльности. Когда лучше опросить клиентов, чтобы оценить их удовлетворенность вашим продуктом или услугой
7. Какой процент покупок должен совершать у вас клиент, чтобы считаться высоко лояльным
8. Как лучше всего воздействовать на лояльность клиента
9. Что такое потребительская ценность товара или услуги
10. Как стоит относиться к жалобам клиентов
11. Какие бывают виды жалоб клиентов. Выделите один или несколько пунктов
12. Чем жалобы клиентов могут быть полезны компании
13. Назовите причины, по которым может появиться необоснованная жалоба клиента
14. При работе с жалобами используют правило «одного окна». В чем оно заключается
15. Что означает термин «прозрачность» в отношении жалоб клиентов
16. Почему особенно важно фиксировать устные жалобы клиентов
17. Чему важно научить сотрудников при работе с жалобами клиентов
18. Клиент написал жалобу на официальной страничке компании в интернете. Как на нее лучше отреагировать