

**УТВЕРЖДАЮ**  
Директор ИОЧУ ОПО  
«Акцион-МЦФЭР»



**Д.А. Зацепин**

**«10» января 2019 г.**

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА**  
дополнительного профессионального образования (профессиональная переподготовка)

**«MBA-Intensive: СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ФИНАНСЫ»**  
(объем 310 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 – 310 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	38	8	30	экзамен
2.	Управление персоналом	35	7	28	экзамен
3.	Операционный менеджмент и принятие решений	25	5	20	экзамен
4.	Финансы и контроль	106	22	84	экзамен
5.	Проектный менеджмент	30	5	25	экзамен
6.	Управление продажами и сервисом	50	8	42	экзамен
7.	Управление маркетингом	25	5	20	экзамен
<b>A</b>	<b>Итоговая аттестация</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>-</b>
1.	Итоговый междисциплинарный экзамен	1	-	1	экзамен
	<b>ИТОГО:</b>	<b>310</b>	<b>60</b>	<b>250</b>	<b>-</b>

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, PME®, PRIME®, соавтор национальных стандартов РФ в области проектного, программного и портфельного управления
3. Алексей Муразанов, создатель и собственник брендингового агентства Lineberger, brandmaker, преподаватель Высшей школы брендинга, научный руководитель программы «Эффективный брендинг»
4. Альбина Исакова, директор по продажам и маркетингу компании «Русагро»
5. Андрей Зуйков, партнер АБ «КИАП»
6. Анна Бочарова, бизнес-тренер, консультант по организационному развитию, преподаватель программ MBA в ведущих бизнес-школах России, предприниматель
7. Анна Ипатова, digital-директор компании «Лаборатория трендов», разработчик сайтов с более чем 15-летним опытом
8. Вероника Пешкова, генеральный директор iExpert, преподаватель программ MBA и Executive MBA в РАНХиГС при Президенте РФ, Kingston Business School (Великобритания)
9. Виталий Антощенко, руководитель Объединенной консалтинговой группы, автор книги «Ух ты! сервис»

10. Илья Степанов, эксперт в области чтения эмоций, влияния и проведения переговоров; сертифицированный профайлер; полиграфолог. Создатель авторской модели Оперативной Психодиагностики, на основе которой сейчас работают ведущие специалисты России и СНГ
11. Григорий Сухов, директор программ GMCS, преподаватель бизнес-школы МИРБИС
12. Данила Актянов, внутренний аудитор компании энергетического сектора, член международного института внутренних аудиторов (IIA)
13. Дмитрий Рябых, генеральный директор ГК «Альт-Инвест», президент CFA Association (Russia), преподаватель MBA МИРБИС, преподаватель ЦИТЭ РЭА им. Плеханова, экономического факультета МГУ, МЭСИ
14. Дмитрий Жданухин, генеральный директор Центра развития коллекторства, к.ю.н.
15. Евгений Соловьев, руководитель направления аналитики ЭЛКОМ-ЭЛЕКТРО
16. 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
17. Елена Пономарева, основатель научно-исследовательской компании «Лаборатория трендов», директор Научно-образовательного центра маркетинга евразийского сотрудничества СПбГЭУ, доцент кафедры менеджмента БГТУ «Военмех», кандидат экономических наук
18. Елена Рослова, заместитель директора Департамента аудита АКГ «ДЕЛОВОЙ ПРОФИЛЬ»
19. Ефим Чеботарёв, консультант по управлению, интерим-менеджер. Преподаватель программ MBA в ШКУ А.И. Пригожина и в бизнес-школе "МИРБИС". Участвовал в разработке инновационной модели обучения для ВСБ "Сбербанк"
20. Игорь Николаев, финансовый директор ГК «Интернест», автор книги "Excel для финансового директора"
21. Игорь Ямпольский, налоговый юрист «Лемчик, Крупский и партнеры»
22. Ирина Кадочникова, кандидат экономических наук, профессиональный коуч, сертифицированный Международной Федерацией Коучинга
23. Ирина Кольцова, директор по консалтингу ГК «Альт-Инвест», преподаватель программ MBA
24. Ия Имшинецкая, бизнес-тренер, маркетолог, создатель технологии системного продвижения, автор 12 книг по продвижению
25. Константин Аношкин, финансовый консультант
26. Константин Федоров, эксперт в области организационного развития и управления персоналом
27. Марианна Лукашенко, д.э.н., профессор, бизнес-тренер высшей категории. Вице-президент Московского финансово-промышленного университета «Синергия». Ведущий эксперт-консультант компании «Организация времени»
28. Мария Колосова, создатель двух бизнесов, бизнес-консультант, эксперт в области психологии высоких достижений, триатлет
29. Алексей Макаров, преподаватель бизнес-школы НИУ ВШЭ, бизнес-тренер
30. 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»
31. Михаил Минин, системный бизнес-терапевт, владелец компании «TopMinin. Бизнес-терапия»
32. Наталья Сидорова, адвокат, московская областная коллегия
33. Наталья Сторожева, основатель и генеральный директор компании «Перспектива»
34. Павел Боровков, генеральный директор «Партнеры и Боровков»
35. Роман Дусенко, бизнес-тренер, коуч, мотивационный спикер. Предприниматель и топ-менеджер со стажем более 20 лет успешного опыта работы в крупных российских и международных компаниях и банках
36. 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»

37. Руслан Шведков, финансовый директор ОАО «БНС Групп»

38. Светлана Грачева, директор консалтинговой компании «Анджел Лайт»

39. Светлана Иванова, к.п.н., сертифицированный тренер по работе с персоналом, преподаватель программ MBA школы бизнеса МИРБИС

40. 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

41. Семен Лесков, предприниматель, бизнес-консультант, специалист по построению бизнес-системы

42. Станислав Покрышкин, предприниматель, маркетолог, эксперт по позиционированию, эксперт и ментор программы «Бизнес класс ПРО» от Google и «Сбербанк»

43. Татьяна Круглова, руководитель налоговой практики «Лемчик, Крупский и Партнеры. Структурный и налоговый консалтинг»

44. 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

45. Юлия Бровкина, Executive & team коуч, международный консультант, разработчик авторской методики обучения креативному мышлению и инновационному лидерству

46. Янис Дзенис, PR-директор компании Aviasales



**ОТВЕРЖДАЮ**  
**Директор НОЧУ ОДПО**  
**«Акцион-МЦФЭР»**

**Д.А. Зацепин**

**«10» января 2019 г.**

## **УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ**

**«ЛИДЕРСТВО, ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ И ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ»**

программы дополнительного профессионального образования  
(профессиональная переподготовка)

**«МВА-Intensive: СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ФИНАНСЫ»**  
(объем 310 академических часа(ов))

## 1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ МОДУЛЯ

Цель модуля – совершенствование лидерских качеств, повышение личной эффективности и развитие эмоционального интеллекта.

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.

## 2. УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН МОДУЛЯ

### 2.1. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВИДОВ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ ПО РАЗДЕЛАМ МОДУЛЯ

№ п/п	Наименование разделов	Часы			
		Всего часов	Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа
1	2	3	4	5	6
1.	Лидерство в менеджменте	5	1	-	4
2.	Эмоциональный интеллект	4	1	-	3
3.	Управление временем	5	1	-	4
4.	Планирование задач	4	1	-	3
5.	Эффективные коммуникации	5	1	-	4
6.	Управление карьерой	4	1	-	3
7.	Принципы влияния	5	1	-	4
8.	Работа с инфопотоками	5	1	-	4
	Экзамен	1	-	-	1
	<b>ИТОГО:</b>	<b>38</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>30</b>

### 2.2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ МОДУЛЯ.

**Тема 1.** Лидерство в менеджменте

Зачем руководителю быть лидером. Чем отличается лидер от менеджера. Лидерство во время кризиса

**Тема 2.** Эмоциональный интеллект

Роль эмоционального интеллекта в управлении людьми. Способность распознавать чужие эмоции и влиять на поведение. Управление собственными эмоциональными состояниями

**Тема 3.** Управление временем

Планирование задач с помощью жестко-гибкого планирования. Расстановка задач по приоритетам (матрица Эйзенхауэра). Техники личного тайм-менеджмента: хронометраж, устранение "поглотителей времени"

**Тема 4.** Планирование задач

Задачи-слоны и задачи-лягушки. Настройка на решение творческих задач

**Тема 5.** Эффективные коммуникации

Правила эффективной коммуникации. Как общаться со стейкхолдерами компании

**Тема 6.** Управление карьерой

Принципы управления карьерой. Персональное позиционирование. Как написать резюме. Стратегия поиска работы и прохождения собеседования. Практикум: собеседование директора

**Тема 7.** Принципы влияния

Как подавать информацию, чтобы всегда добиваться своего. Как управлять чужим мнением

## **Тема 8. Работа с инфопотоками**

На что обращать внимание в информационном потоке. Приемы обработки и структурирования информации. Визуализация данных. Как стимулировать персонал работать с информацией

### **3. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ**

В процессе обучения с целью проверки качества освоения материала и закрепления, пройденных тем слушателю предлагается задание для самоконтроля - тестирование из вопросов аттестации по модулю, относящихся к материалам пройденной темы.

Тестирование проводится на платформе дистанционного обучения, результат подсчитывается автоматически. Ответ не зачитывается при выборе неверного варианта ответа, а также при одновременном указании правильного и неправильного вариантов.

### **4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ**

#### **4.1. РЕКОМЕНДОВАНАЯ ЛИТЕРАТУРА:**

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

#### **4.2. ДРУГИЕ ИСТОЧНИКИ:**

1. 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.

### **5. АТТЕСТАЦИЯ ПО МОДУЛЮ – экзамен**

Оценка эффективности освоения модуля проводится в форме тестирования. Аттестованным считается слушатель, получивший по результатам прохождения 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 менее чем, на 17 вопросов.

Тестирование проводится на платформе дистанционного обучения, результат подсчитывается автоматически. Вопросы выбираются системой так, чтобы они были представлены по всем темам. Ответ не зачитывается при выборе неверного варианта ответа, а также при одновременном указании правильного и неправильного вариантов.



## **УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ**

### **«УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»**

программы дополнительного профессионального образования  
(профессиональная переподготовка)

**«МВА-Intensive: СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ФИНАНСЫ»**  
(объем 310 академических часа(ов))



## 1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ МОДУЛЯ

Цель модуля – совершенствование компетенций необходимых для управления персоналом.

В результате успешного освоения модуля слушатель будет:

**знать:**

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

**уметь:**

- грамотно подобрать персонал.

## 2. УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН МОДУЛЯ

### 2.1. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВИДОВ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ ПО РАЗДЕЛАМ МОДУЛЯ

№ п/п	Наименование разделов	Часы			
		Всего часов	Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа
1	2	3	4	5	6
1.	Управление моделями поведения	4	1	-	3
2.	Мотивация и развитие персонала	5	1	-	4
3.	Анализ эффективности персонала	5	1	-	4
4.	Подбор сотрудников	6	1	-	5
5.	Модели поведения для управления коллективом	5	1	-	4
6.	Правила общения с сотрудниками	4	1	-	3
7.	Подбор заместителей и функциональных руководителей	5	1	-	4
	Экзамен	1	-	-	1
	<b>ИТОГО:</b>	<b>35</b>	<b>7</b>	<b>-</b>	<b>28</b>

### 2.2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ МОДУЛЯ.

**Тема 1.** Управление моделями поведения

Корпоративная культура. Формирование моделей поведения сотрудников изменение убеждений

**Тема 2.** Мотивация и развитие персонала

Оценка персонала и создание архива компетенций. Индивидуальные программы развития карьеры. Роль руководителя в развитии персонала. Техники "мягкого" стимулирующего контроля. Принципы разбора рабочих ошибок. Нематериальная мотивация сотрудников: социальное соревнование

**Тема 3.** Анализ эффективности персонала

Диагностика организационной среды. Расчет оптимальной численности разных категорий сотрудников. Мониторинг производительности. Избавление от "балласта" без конфликтов

**Тема 4.** Подбор сотрудников

Как составить профиль кандидата. Методики оценки кандидата. Адаптивный менеджмент.

**Тема 5.** Модели поведения для управления коллективом

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

**Тема 6.** Правила общения с сотрудниками

Формирование репутации лидера в коллективе. Принцип "открытости" руководителя на практике. Эффект присутствия руководителя на каждом рабочем месте. Устранение "фильтров" на пути информации с мест до руководства

## **Тема 7. Подбор заместителей и функциональных руководителей**

Принцип комплементарности при выборе заместителей. Выявление потенциальных руководителей в коллективе

### **3. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ**

В процессе обучения с целью проверки качества освоения материала и закрепления, пройденных тем слушателю предлагается задание для самоконтроля - тестирование из вопросов аттестации по модулю, относящихся к материалам пройденной темы.

Тестирование проводится на платформе дистанционного обучения, результат подсчитывается автоматически. Ответ не зачитывается при выборе неверного варианта ответа, а также при одновременном указании правильного и неправильного вариантов.

### **4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ**

#### **4.1. РЕКОМЕНДОВАНАЯ 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 Регииер, Манн, Иванов и Фербер 2018

### **5. АТТЕСТАЦИЯ ПО МОДУЛЮ – экзамен**

Оценка эффективности освоения модуля проводится в форме тестирования. Аттестованным считается слушатель, получивший по результатам прохождения 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 менее чем, на 17 вопросов.

Тестирование проводится на платформе дистанционного обучения, результат подсчитывается автоматически. Вопросы выбираются системой так, чтобы они были представлены по всем темам. Ответ не зачитывается при выборе неверного варианта ответа, а также при одновременном указании правильного и неправильного вариантов.



## **УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ**

### **«ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ»**

программы дополнительного профессионального образования  
(профессиональная переподготовка)

**«MBA-Intensive: СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ФИНАНСЫ»**  
(объем 310 академических часа(ов))

## 1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ МОДУЛЯ

В результате успешного освоения модуля слушатель будет:

**знать:**

- методы эффективного управления деньгами компании;
- принципы разработки стратегии развития и ее реализации;
- техники планирования бюджетов, контроля их исполнения и подготовки управленческой отчетности;
- принципы оптимизации налоговой нагрузки.

## 2. УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН МОДУЛЯ

### 2.1. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВИДОВ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ ПО РАЗДЕЛАМ МОДУЛЯ

№ п/п	Наименование разделов	Часы			
		Всего часов	Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа
1	2	3	4	5	6
1.	Принятие решений	5	1	-	4
2.	Делегирование	4	1	-	3
3.	Оргструктура компании	5	1	-	4
4.	Эффективные совещания	5	1	-	4
5.	Разработка прорывной стратегии	5	1	-	4
	Экзамен	1	-	-	1
	<b>ИТОГО:</b>	<b>25</b>	<b>5</b>	<b>-</b>	<b>20</b>

### 2.2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ МОДУЛЯ.

#### Тема 1. Принятие решений

Типичные ошибки при принятии решений. Расстановка приоритетов при принятии решений. Прием, который поможет принять оптимальное решение. Анализ проблем. Прорывное решение проблем

#### Тема 2. Делегирование

Плюсы и минусы делегирования. Кому и что делегировать. Шесть главных вопросов делегирования и эффективная последовательность действий. Заповеди эффективного делегирования. Доверие при делегировании

#### Тема 3. Оргструктура компании

Критическая оценка действующей в компании иерархии. Устранение "узких мест" при принятии решений. Выбор ключевых показателей для каждого уровня управления. Развитие культуры горизонтального взаимодействия. Бирюзовые компании

#### Тема 4. Эффективные совещания

Почему совещания идут не так. Структура эффективного совещания. Как внедрить в компании культуру совещаний. Вредители на совещании: как их нейтрализовать. Оперативные и проблемные совещания. Как искоренить многочасовые совещания

#### Тема 5. Разработка прорывной стратегии

На каком этапе компании необходима стратегия Как подготовиться к разработке стратегии. Как добиться интеграции подсистем. Как создать прорывную стратегию. Как вдохновить сотрудников на реализацию стратегии

## 3. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

В процессе обучения с целью проверки качества освоения материала и закрепления, пройденных тем слушателю предлагается задание для самоконтроля - тестирование из вопросов аттестации по модулю, относящихся к материалам пройденной темы.

Тестирование проводится на платформе дистанционного обучения, результат подсчитывается автоматически. Ответ не зачитывается при выборе неверного варианта ответа, а также при одновременном указании правильного и неправильного вариантов.

## 4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ

#### **4.1. РЕКОМЕНДОВАНАЯ 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

#### **5. АТТЕСТАЦИЯ ПО МОДУЛЮ – экзамен**

Оценка эффективности освоения модуля проводится в форме тестирования. Аттестованным считается слушатель, получивший по результатам прохождения 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 менее чем, на 17 вопросов.

Тестирование проводится на платформе дистанционного обучения, результат подсчитывается автоматически. Вопросы выбираются системой так, чтобы они были представлены по всем темам. Ответ не зачитывается при выборе неверного варианта ответа, а также при одновременном указании правильного и неправильного вариантов.

**УТВЕРЖДАЮ**  
Директор НОЧУ ОДПО  
«Акцион-МЦФЭР»  
  
Д.А. Ващенко  
«10» января 2019 г.



## **УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ**

### **«ФИНАНСЫ И КОНТРОЛЬ»**

программы дополнительного профессионального образования  
(профессиональная переподготовка)

**«МВА-Intensive: СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ФИНАНСЫ»**  
(объем 310 академических часа(ов))

## 1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ МОДУЛЯ

Цель модуля – совершенствование лидерских качеств, повышение личной эффективности и развитие эмоционального интеллекта.

В результате успешного освоения модуля слушатель будет:

**знать:**

- методы эффективного управления деньгами компании;

- принципы разработки стратегии развития и ее реализации;

- техники планирования бюджетов, контроля их исполнения и подготовки управленческой отчетности;

- принципов оптимизации налоговой нагрузки.

## 2. УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН МОДУЛЯ

### 2.1. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВИДОВ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ ПО РАЗДЕЛАМ МОДУЛЯ

№ п/п	Наименование разделов	Часы			
		Всего часов	Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа
1	2	3	4	5	6
1.	Управление платежами компании	5	1	-	4
2.	Работа с банком	4	1	-	3
3.	Оценка платежеспособности и благонадежности контрагентов	6	1	-	5
4.	Управление дебиторской задолженностью	5	1	-	4
5.	Ответственность и оперативная работа по возврату долгов	5	1	-	4
6.	Прогноз погашения дебиторской задолженности	5	1	-	4
7.	Финансовая структура компании	4	1	-	3
8.	Разработка мастер-бюджетов	4	1	-	3
9.	Планирование бюджета на год	5	1	-	4
10.	Правила планирования статей в бюджетах	4	1	-	3
11.	Аудит управленческого учета	4	1	-	3
12.	Анализ отклонений плана от факта	5	1	-	4
13.	Главные функции Excel для контроля исполнения бюджетов	5	1	-	4
14.	Оценка финансового состояния компании	6	1	-	5
15.	Управление налоговой нагрузкой компании	6	1	-	5
16.	Налог на прибыль	5	1	-	4
17.	Работа с НДС	4	1	-	3
18.	Меры противодействия мошенничеству	4	1	-	3
19.	Ответственность руководителя	4	1	-	3
20.	Разработка и оцифровка стратегии компании	5	1	-	4
21.	Стратегия компании и бюджеты	5	1	-	4
22.	Ключевые показатели эффективности компании в стратегии	5	1	-	4
	Экзамен	1	-	-	1
	<b>ИТОГО:</b>	<b>106</b>	<b>22</b>	<b>-</b>	<b>84</b>

### 2.2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ МОДУЛЯ.

**Тема 1.** Управление платежами компании

Проблемы управления деньгами на практике. Как наладить эффективное управление деньгами. Как эффективно работать с банками

**Тема 2. Работа с банком**

Основные этапы переговоров с банком. Уровни переговоров с банком. Банковский мониторинг.

**Тема 3. Оценка платежеспособности и благонадежности контрагентов**

Как оценить финансовую устойчивость, платежеспособность и деловую репутацию дебитора. Как снизить риск невозврата долга.

**Тема 4. Управление дебиторской задолженностью**

Как регламентировать предоставление отсрочки платежа. Как зафиксировать порядок работы по возврату кредитов.

**Тема 5. Ответственность и оперативная работа по возврату долгов**

Как регламентировать управление дебиторской задолженностью. Как построить эффективную работу по возврату долгов. Как мотивировать персонал.

**Тема 6. Прогноз погашения дебиторской задолженности**

Как планировать дебиторскую задолженность. Какие показатели рассчитывать в прогнозе возврата долгов. Как определить допустимый размер дебиторки.

**Тема 7. Финансовая структура компании**

Техника построения финансовой структуры компании и выделение центров финансовой ответственности.

**Тема 8. Разработка мастер-бюджетов**

Методы подготовки бюджетов компании и структурирование бюджетных статей.

**Тема 9. Планирование бюджета на год**

Построение рабочей системы бюджетирования и формирование процесса планирования в компании.

**Тема 10. Правила планирования статей в бюджетах**

Основные подходы к планированию бюджетных статей и выбор ключевых показателей для планирования.

**Тема 11. Аудит управленческого учета**

Правила проведения аудита системы управленческого учета, устранение ошибок и автоматизация процесса.

**Тема 12. Анализ отклонений плана от факта**

Правила проведения факторного анализа и определение критичности отклонений плана от факта.

**Тема 13. Главные функции Excel для контроля исполнения бюджетов**

Способы подготовки бюджетов в Excel, их консолидация и внесение корректировок.

**Тема 14. Оценка финансового состояния компании**

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

**Тема 15. Управление налоговой нагрузкой компании**

Методы налогового планирования в компании, правовое экономическое окружение, в котором происходит управление налоговой нагрузкой, снижение налоговых рисков.

**Тема 16. Налог на прибыль**

Способы снижения налога на прибыль, управление налоговыми рисками.

**Тема 17. Работа с НДС**

Техника работы с НДС в компании, снижение рисков налоговой проверки.

**Тема 18. Меры противодействия мошенничеству**

Формы мошенничества: внутренние и внешние. Способы предупреждения мошенничества. Способы восстановления последствий.

**Тема 19. Ответственность руководителя**

Судебная практика и правовое положение, административная ответственность, уголовная ответственность.

**Тема 20. Разработка и оцифровка стратегии компании**

Стратегическое планирование. Постановка стратегической цели.

**Тема 21. Стратегия компании и бюджеты**



Способы выбора метода бюджетирования и реализации стратегических задач компании.

**Тема 22.** Ключевые показатели эффективности компании в стратегии  
Постановка целей компании. Выбор ключевых показателей эффективности

### **3. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ**

В процессе обучения с целью проверки качества освоения материала и закрепления, пройденных тем слушателю предлагается задание для самоконтроля - тестирование из вопросов аттестации по модулю, относящихся к материалам пройденной темы.

Тестирование проводится на платформе дистанционного обучения, результат подсчитывается автоматически. Ответ не зачитывается при выборе неверного варианта ответа, а также при одновременном указании правильного и неправильного вариантов.

### **4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ**

#### **4.1. РЕКОМЕНДОВАНАЯ 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, BHV, 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 инструментарий 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. - № 2

#### **5. АТТЕСТАЦИЯ ПО МОДУЛЮ – экзамен**

Оценка эффективности освоения модуля проводится в форме тестирования. Аттестованным считается слушатель, получивший по результатам прохождения 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 менее чем, на 17 вопросов.

Тестирование проводится на платформе дистанционного обучения, результат подсчитывается автоматически. Вопросы выбираются системой так, чтобы они были представлены по всем темам. Ответ не зачитывается при выборе неверного варианта ответа, а также при одновременном указании правильного и неправильного вариантов.

УТВЕРЖДАЮ  
Директор НОЧУ ОДПО  
«Акцион-МЦФЭР»

Д.А. Зацепин

«10» января 2019 г.



## **УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ**

### **«ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

программы дополнительного профессионального образования  
(профессиональная переподготовка)

**«МВА-Intensive: СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ФИНАНСЫ»**  
(объем 310 академических часа(ов))

## 1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ МОДУЛЯ

В результате успешного освоения модуля слушатель будет:

**знать:**

- методы управления проектами и правил организации эффективной проектной работы;

**уметь:**

- управлять портфелем проектов.

## 2. УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН МОДУЛЯ

### 2.1. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВИДОВ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ ПО РАЗДЕЛАМ МОДУЛЯ

№ п/п	Наименование разделов	Часы			
		Всего часов	Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа
1	2	3	4	5	6
1.	Методы управления проектами	5	1	-	4
2.	Организация проектной работы	6	1	-	5
3.	Мотивация участников проекта	5	1	-	4
4.	Ведение проектов	6	1	-	5
5.	Управление портфелем проектов	7	1	-	6
	Экзамен	1	-	-	1
	<b>ИТОГО:</b>	<b>30</b>	<b>5</b>	<b>-</b>	<b>25</b>

### 2.2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ МОДУЛЯ.

**Тема 1.** Методы управления проектами

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

**Тема 2.** Организация проектной работы

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 проектов

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. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

В процессе обучения с целью проверки качества освоения материала и закрепления, пройденных тем слушателю предлагается задание для самоконтроля - тестирование из вопросов аттестации по модулю, относящихся к материалам пройденной темы.

Тестирование проводится на платформе дистанционного обучения, результат подсчитывается автоматически. Ответ не зачитывается при выборе неверного варианта ответа, а также при одновременном указании правильного и неправильного вариантов.

## 4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ

### 4.1. 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.

**5. АТТЕСТАЦИЯ ПО МОДУЛЮ – экзамен**

Оценка эффективности освоения модуля проводится в форме тестирования. Аттестованным считается слушатель, получивший по результатам прохождения 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 менее чем, на 17 вопросов.

Тестирование проводится на платформе дистанционного обучения, результат подсчитывается автоматически. Вопросы выбираются системой так, чтобы они были представлены по всем темам. Ответ не зачитывается при выборе неверного варианта ответа, а также при одновременном указании правильного и неправильного вариантов.

**УТВЕРЖДАЮ**  
Директор НОЧУ ОДПО  
«Акцион-МЦФЭР»  
\_\_\_\_\_ / Д.А. Зацепин  
«10» января 2019 г.



**УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ**

**«УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ И СЕРВИСОМ»**

программы дополнительного профессионального образования  
(профессиональная переподготовка)

**«МВА-Intensive: СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ФИНАНСЫ»**  
(объем 310 академических часа(ов))

## 1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ МОДУЛЯ

Цель модуля – совершенствование компетенций необходимых для управления продажами и сервисом.

В результате успешного освоения модуля слушатель будет:

**знать:**

- правила построения структуры отдела продаж и оптимизации его работы;

**уметь:**

- точно планировать продажи;

- 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	Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа
1	2	3	4	5	6
1.	ДНК продаж	7	1	-	6
2.	Структура отдела продаж	6	1	-	5
3.	Изучение потребителя	6	1	-	5
4.	Планирование продаж	7	1	-	6
5.	Техники продаж	8	1	-	7
6.	Управление сервисом	5	1	-	4
7.	Работа с жалобами клиентов	5	1	-	4
8.	Особенности продаж в digital	5	1	-	4
	Экзамен	1	-	-	1
	<b>ИТОГО:</b>	<b>50</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>42</b>

### 2.2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ МОДУЛЯ.

**Тема 1. ДНК продаж**

Принципы управления продажами. Навыки и стратегия. Воронка продаж. Инструменты продаж

**Тема 2. Структура отдела продаж**

Типы структуры отдела продаж. Оценка структуры отдела продаж. Ошибки при смене структуры продаж

**Тема 3. Изучение потребителя**

Сегментация и исследование поведения аудитории. Оценка аудитории и ее потребностей. Поведение психотипов

**Тема 4. Планирование продаж**

Как планировать продажи. Анализ внешних факторов рынка. Анализ внутренних факторов рынка. Прогноз продаж

**Тема 5. Техники продаж**

Стандартизация работы продавцов. Скрипты для продавцов. Методики, которые отучат продавцов бояться холодных звонков. Стратегии поведения на переговорах. Эффективные техники переговоров с манипуляторами и сложными клиентами

**Тема 6. Управление сервисом**

Как формируется лояльность клиентов. Как оценить лояльность клиентов. Как воздействовать на лояльность клиентов

**Тема 7. Работа с жалобами клиентов**

Что такое жалоба клиента. Как появляется жалоба от клиента. Как управлять жалобами. Правила работы с жалобами

**Тема 8. Особенности продаж в digital**

Работа с большим потоком информации. Обучаемость и скорость восприятия. Способность рисковать и умение воспринимать критику. Адаптивность и умение работать в условиях неопределенности. Примеры из практики

### **3. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ**

В процессе обучения с целью проверки качества освоения материала и закрепления, пройденных тем слушателю предлагается задание для самоконтроля - тестирование из вопросов аттестации по модулю, относящихся к материалам пройденной темы.

Тестирование проводится на платформе дистанционного обучения, результат подсчитывается автоматически. Ответ не зачитывается при выборе неверного варианта ответа, а также при одновременном указании правильного и неправильного вариантов.

### **4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ**

#### **4.1. РЕКОМЕНДОВАНАЯ 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,
9. Издательские решения

#### **5. АТТЕСТАЦИЯ ПО МОДУЛЮ – экзамен**

Оценка эффективности освоения модуля проводится в форме тестирования. Аттестованным считается слушатель, получивший по результатам прохождения 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 менее чем, на 17 вопросов.

Тестирование проводится на платформе дистанционного обучения, результат подсчитывается автоматически. Вопросы выбираются системой так, чтобы они были представлены по всем темам. Ответ не зачитывается при выборе неверного варианта ответа, а также при одновременном указании правильного и неправильного вариантов.



УТВЕРЖДАЮ  
Директор НОЧУ ОДПО  
«Акцион-МЦФЭР»



Д.А. Зацепин

«10» января 2019 г.

## **УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ**

### **«УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ»**

программы дополнительного профессионального образования  
(профессиональная переподготовка)

**«МВА-Intensive: СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ФИНАНСЫ»**  
(объем 310 академических часа(ов))

## 1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ МОДУЛЯ

В результате успешного освоения модуля слушатель будет:

**знать:**

- техники продвижения своего продукта на рынке;

**уметь:**

- точно ставить цели для маркетинговых мероприятий и составлять план действий.

## 2. УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН МОДУЛЯ

### 2.1. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВИДОВ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ ПО РАЗДЕЛАМ МОДУЛЯ

№ п/п	Наименование разделов	Часы			
		Всего часов	Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа
1	2	3	4	5	6
1.	Инфраструктура коммуникаций	4	1	-	3
2.	Сайт компании	5	1	-	4
3.	Главная маркетинговая цель	5	1	-	4
4.	Планирование маркетинговой деятельности	5	1	-	4
5.	Маркетинг без бюджета	5	1	-	4
	Экзамен	1	-	-	1
	<b>ИТОГО:</b>	<b>25</b>	<b>5</b>	<b>-</b>	<b>20</b>

### 2.2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ МОДУЛЯ.

**Тема 1.** Инфраструктура коммуникаций

Owned, earned, payed media: что это и чем полезно бизнесу. Как считать ROI по всем каналам коммуникации

**Тема 2.** Сайт компании

Тенденции в создании современных сайтов. Анализ сайта, выявление тонких мест. Лидогенерация и продажи через интернет.

**Тема 3.** Главная маркетинговая цель

Маркетинг: продажи, продвижение, привлечение, изучение клиента. Главная маркетинговая цель, на которую нужно направить усилия. Планирование маркетинговой деятельности

**Тема 4.** Планирование маркетинговой деятельности

Планирование маркетинговой деятельности. Маркетинговые исследования

**Тема 5.** Маркетинг без бюджета

Принципы бесплатного продвижения и привлечения клиентов. Бесплатный, малозатратный и вирусный маркетинг. Маркетинг на популярных мемах. Ошибки бесплатного продвижения

## 3. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

В процессе обучения с целью проверки качества освоения материала и закрепления, пройденных тем слушателю предлагается задание для самоконтроля - тестирование из вопросов аттестации по модулю, относящихся к материалам пройденной темы.

Тестирование проводится на платформе дистанционного обучения, результат подсчитывается автоматически. Ответ не зачитывается при выборе неверного варианта ответа, а также при одновременном указании правильного и неправильного вариантов.

## 4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ

### 4.1. РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА:

1. Секретное оружие маркетолога: найдите ваше уникальное преимущество, превратите его в мощное рекламное сообщение и донесите до правильных клиентов / Дэн Кеннеди, пер. с англ. А. Яковенко, ГИППО, 2012

2. Маркетинговые исследования рынка: Учебное пособие, Б.И. Герасимов, Н.Н. Мозгов, Форум 2013

3. Краткий курс интернет-маркетинга, Д. Райен, ШКИМБ 2013
4. Управление интернет-маркетингом. Быстрый старт, Денис Попков, Издательские решения
5. Управление маркетингом. Учебник и практикум, Тамара Данько, Юрайт 2017
6. Управление результативностью маркетинга 2-е изд., пер. и доп. Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры, Ольга Ойнер, Юрайт 2017
7. Маркетинг от А до Я, Филипп Котлер, Акцион управление и финансы
8. Контент-маркетинг. Новые методы привлечения клиентов в эпоху интернета, Майкл Стелзнер, Манн, Иванов и Фербер 2012
9. Цифровой маркетинг. Как увеличить продажи с помощью социальных сетей, блогов, вики-ресурсов, мобильных телефонов и других современных технологий, Кент Вертайм, Ян Фенвик, Альпина Паблишер 2010
10. В поисках очевидного. Как избавиться от хаоса в маркетинге и бизнес-стратегии, Джек Траут, Питер 2009

#### **5. АТТЕСТАЦИЯ ПО МОДУЛЮ – экзамен**

Оценка эффективности освоения модуля проводится в форме тестирования. Аттестованным считается слушатель, получивший по результатам прохождения 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 менее чем, на 17 вопросов.

Тестирование проводится на платформе дистанционного обучения, результат подсчитывается автоматически. Вопросы выбираются системой так, чтобы они были представлены по всем темам. Ответ не зачитывается при выборе неверного варианта ответа, а также при одновременном указании правильного и неправильного вариантов.

**УТВЕРЖДАЮ**  
Директор НОЧУ ОДПО  
«Акцион-МЦФЭР»  
  
Д.А. Зайцев  
«10» января 2019 г.



**ПРОГРАММА ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ**  
программы дополнительного профессионального образования  
(профессиональная переподготовка)

**«МВА-Intensive: СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ФИНАНСЫ»**  
(объем 310 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 завершившие 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.

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 зачитывается при выборе неверного варианта ответа, а также при одновременном указании правильного и неправильного вариантов.

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 менее чем, на 17 вопросов.

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 В МЕНЕДЖМЕНТЕ

1. Какое из перечисленных изменений НЕ характеризует современный мир бизнеса
2. Какой бизнес-тренд иллюстрирует эта метафора: «Лидер тот, у кого мяч»
3. Какой практический вывод следует из концепции распределенного лидерства
4. Почему современной организации недостаточно одного лидера в лице руководителя
5. Что имеют в виду, когда говорят, что в России высок внутренний запрос на лидерство
6. В чем ключевое различие между менеджментом и лидерством
7. Чья это задача: «Организовывать деятельность других людей на основе заданных стандартов, нормативов и процедур».
8. Когда в бизнесе появилась концепция лидерства
9. Какая из четырех ролей менеджера, описанная Ицхаком Адизесом, НЕ является аспектом лидерства?
10. Почему даже в кризис не стоит прибегать к авторитарному руководству
11. В теории личной эффективности говорят: «В работе управленца должно быть время разной скорости». Когда время должно быть максимально медленным

### Тема 1.2. ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

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. Автономность – это независимость от чего-либо. Для некоторых людей автономия – значимая ценность и серьезный мотивирующий фактор. 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. В потенциально конфликтном диалоге специалисты рекомендуют использовать нейтральные фразы. Цель такой фразы – выиграть время на то, чтобы совладать со своим эмоциональным состоянием и собраться с мыслями. Какие фразы можно использовать как нейтральные
12. Когда вы испытываете раздражение, ваше дыхание учащается. Это только усиливает само состояние раздражения и вызывает напряжение в теле. Как правильно дышать, чтобы вернуться в прежний режим и совладать с негативными эмоциями

#### Тема 1.3. УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ

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 «В» (важные и несрочные)
8. Выберите из списка задачи типа «А» (важные и срочные)
9. Выберите из списка задачи типа «D» (неважные и несрочные)
10. Как надо поступать с задачами типа «D» (неважными и несрочными)
11. Как можно вести хронометраж своих рабочих задач
12. Чем автоматический хронометраж задач удобнее ручного
13. Выделите в списке типичные поглотители времени

#### Тема 1.4. ПЛАНИРОВАНИЕ ЗАДАЧ

1. Какие задачи в тайм-менеджменте называют «слонами»
2. Выберите из списка задачу, которую можно отнести к определению «задача-слон»
3. Есть различные техники решения задач. Как решать задачу-слона
4. Какое из определений подходит для задач-лягушек
5. Выберите задачу, которую можно отнести к «задачам-лягушкам»
6. Есть различные техники решения задач. Как решать «задачу-лягушку»
7. Выберите из списка полезный инструмент для решения «задач-лягушек»
8. Какие инструменты помогают настроиться на решение творческих задач
9. «Якорем» в нейролингвистическом программировании называют любой стимул (звук, прикосновение, образ, вкусовые ощущения), который ассоциируется у нас с тем или иным состоянием или событием. Какой «якорь» поможет нам настроиться на работу с творческой задачей
10. «Якорь» – любой стимул (звук, прикосновение, образ и т. д.), который ассоциируется у нас с тем или иным состоянием или событием. Нужен ли «якорь», чтобы настроиться на отдых

11. Ментальные карты — это техника визуализации мышления. С чего начать составление ментальной карты

### Тема 1.5. ЭФФЕКТИВНЫЕ КОММУНИКАЦИИ

1. Дайте определение термину коммуникация
2. Назовите обязательные элементы коммуникации
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. Вы готовите презентацию для топ-менеджмента компании. Ее нужно дополнить видеороликом. Какой длительности видео будет оптимальным для восприятия
8. Сколько элементов может охватить человек своим вниманием
9. Кого можно отнести к стейкхолдерам компании
10. Какие слова и выражения лучше использовать при общении со стейкхолдерами компании

### Тема 1.6. УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ

1. Для построения карьеры нужен надежный фундамент. Что должно быть в основе, когда вы планируете карьерный рост или изменения
2. Выберите элементы, которые помогают управлять своей карьерой
3. Выделите два ключевых элемента, из которых складывается развитие карьеры
4. Дайте определение персональному позиционированию
5. Просматривая ваше резюме или встречаясь на собеседовании, работодатель ищет ответ на один важный вопрос. Какой?
6. Вы пишете новое резюме. Какова его главная цель
7. Назовите самую распространенную ошибку в резюме, из-за которой вам могут отказать
8. Как выгодно подать работодателю свое образование
9. У вас большой опыт в разных профессиональных областях. Что должно стать основой вашего резюме
10. Стоит ли рассказывать в резюме о своем хобби
11. Вы готовите резюме. Что поможет вам сформулировать карьерную цель
12. Что стоит писать в сопроводительном письме к резюме
13. Как обсуждать с работодателем размер будущей зарплаты
14. Вы проходите собеседование в крупную компанию. Как лучше всего преподнести свой профессиональный опыт
15. Вы проходите собеседование в крупную компанию. Как озвучить желаемую сумму дохода

### Тема 1.7. ПРИНЦИПЫ ВЛИЯНИЯ

1. Вы знаете, что правильно подав информацию, можно добиться желаемых результатов. На какие элементы визуализации стоит обратить внимание
2. Руководитель составляет и анализирует большое количество отчетов и документов – через него проходит огромный поток информации. Если правильно визуализировать данные в этом потоке, можно существенно упростить себе работу. Какую выгоду это принесет?
3. Можно ли считать текстовое сообщение максимально эффективным способом представления информации
4. Вы планируете предоставить топ-менеджерам данные в виде таблиц – без визуальных и текстовых дополнений. Как вы считаете, этого достаточно для восприятия ваших данных? Если нет, то почему?
5. Вы готовите презентацию для подведения итогов года. Укажите, какая презентация не будет успешной
6. Гарвардская модель предлагает семь основных инструментов, позволяющих управлять мнением взрослого человека. Скольких инструментов достаточно, чтобы ваш оппонент изменил мнение?

7. Гарвардская модель предлагает семь основных инструментов, позволяющих управлять мнением взрослого человека. Выберите из списка эти инструменты
8. Завершите предложение: «Для соискателя, презентующего инвестору инвестиционный проект, действует...»
9. Главное правило при презентации инвестиционного проекта – нужно показать инвестору возможности выхода из проекта. Ясные перспективы на будущее помогут ему принять положительное решение. Какие варианты предложить

#### Тема 1.8. РАБОТА С ИНФОПОТОКАМИ

1. Вы готовите презентацию для выступления на Совете директоров. Подводите итоги года. На что в первую очередь нужно обратить свое внимание, работая с большим объемом данных
2. С каким типом информации должен работать топ-менеджер компании, чтобы принимать управленческие решения
3. Чем аналитический отчет отличается от структурированных данных. Выберите один или более верных ответов
4. Чтобы как можно тоньше настроить свой фокус внимания при работе с большим объемом информации, стоит различать разные типы данных. Укажите верный ответ, какие показатели отражают ежедневную деятельность компании
5. Почему не стоит совмещать планерку с отчетным собранием
6. Назовите главную цель планерки
7. Назовите главную цель совещания
8. Какие преимущества дает визуализация отчетов о проделанной работе
9. Как стимулировать своих сотрудников внимательнее следить за теми показателями, которые наиболее важны компании
10. Чтобы сотрудники обращали внимание на важные показатели, не обязательно привязывать их к заработной плате. Можно интересоваться ими на совещаниях, планерках и отчетных собраниях. Как это сделать

#### Тема 2.1. УПРАВЛЕНИЕ МОДЕЛЯМИ ПОВЕДЕНИЯ

1. Вам предстоит разработать план изменений корпоративной культуры компании. Для этого нужно понять, какие взаимоотношения сложились сейчас. Как это лучше сделать
2. Ограничивающие штампы могут помешать изменениям в компании и даже вызвать сопротивление у сотрудников. Что из нижеперечисленного можно отнести к ним
3. Что сделать в рамках корпоративной культуры, чтобы повысить эффективность сотрудников
4. Чтобы понять структуру взаимоотношений в компании, руководителю нужно понимать, кем именно ощущает себя тот или иной сотрудник, что и как он говорит, как думает. Для этого руководителю нужно помнить
5. Дайте определение понятию корпоративная культура
6. Ваша задача изменить корпоративную культуру компании. С чего вы начнете действовать
7. Вам нужно выявить устойчивые модели поведения сотрудников компании, чтобы изменить их. Как это лучше сделать
8. Вы хотите перестроить устойчивые модели поведения в отделе. От чего лучше отталкиваться
9. Как формировать правильные рабочие установки в коллективе
10. Вы проводите встречу с сотрудниками в рамках развития корпоративной культуры. На что направлен вопрос: «Что вам мешает быть продуктивным?»

#### Тема 2.2. МОТИВАЦИЯ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

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. Есть два типа вопросов: открытые и закрытые. Почему руководителю рекомендуется использовать больше открытых, а не закрытых вопросов при общении с сотрудниками
4. Есть Пирамида логических уровней мышления. Она состоит из следующих уровней: окружения, действий, способностей, ценностей, идентичности, миссии и видения. Какие из уровней должен помочь простроить сотруднику руководитель
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. Как разговаривать об ошибках, чтобы стимулировать рост и развитие сотрудников
14. 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?
15. Какой должна быть эффективная обратная связь сотруднику?

### Тема 2.3. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА

1. С чем связана главная проблема при расчете оптимальной численности персонала
2. Есть такой подход к расчету численности персонала – вычисление среднего между потребностью в персонале в «высокий» и в «низкий» сезон. Почему он не эффективен
2. Есть такой подход к расчету численности персонала: на пике спроса в штат набирают максимальное число сотрудников, чтобы удовлетворить спрос, а затем сохраняют этот объем штата ожидания следующего всплеска заказов. Чем плох такой подход
3. В чем заключается задача линейного менеджмента в процессе оптимизации численности персонала
4. Есть несколько различных подходов к расчету численности персонала. Какой из методов можно отнести к наиболее точным
5. Представьте, что вам необходимо рассчитать оптимальную численность менеджеров по продажам. Для этого можно использовать различные показатели. Какие – выберите из списка
6. Представьте, что вам нужно определить оптимальную численность сотрудников финансовой службы. Какой из методов подойдет для этого лучше всего
7. Кто в компании отвечает за мониторинг производительности персонала
8. Кто в компании отвечает за поддержание в актуальном состоянии нормативов рабочих операций
9. В подходах к управлению персоналом есть такой инструмент – «Калькулятор численности». Как он работает
10. Чем сокращение персонала отличается от сокращения штата
11. Вы планируете сократить сотрудников. Как лучше действовать, чтобы смягчить стресс сотрудника и снизить вероятность конфликта

### Тема 2.4. ПОДБОР СОТРУДНИКОВ

1. Вы ищете нового сотрудника. Когда стоит указывать в профиле должности требования к полу и знанию иностранного языка
2. Встречаются ситуации, когда кандидат на должность блестяще проходит собеседование, но затем не оправдывает ожиданий. Почему это происходит?
3. Какие два ключевых условия нужно выполнять при составлении профиля кандидата
4. Какие два критерия важно учитывать при составлении профиля кандидата на должность
5. Что следует указывать в профиле кандидата как обязательные требования

6. При оценке сотрудников выделяют два важных критерия: что сотрудник «может» и что он «хочет». Зона «может» помогает оценить знания и навыки, зона «хочет» – мотивацию. Какие инструменты позволяют оценивать кандидата в зоне «может»
7. При оценке сотрудников выделяют два важных критерия: что сотрудник «может» и что он «хочет». Зона «может» помогает оценить знания и навыки, зона «хочет» – мотивацию. Какие инструменты позволяют оценивать кандидата в зоне «хочет»
8. Когда вы спрашиваете кандидата на собеседовании, зачем люди, по его мнению, делают карьеру, какой инструмент оценки вы используете
9. Вы оцениваете кандидата на новую должность. На что нужно обращать внимание при использовании метода «Три плюса и три минуса»
10. Для чего используют SWOT-анализ мотиваторов сотрудника
11. Какие угрозы вы, как руководитель, должны учитывать, если у сотрудника ведущий мотиватор – деньги
12. Какие возможности связаны с ведущим мотиватором сотрудника «хорошие отношения»

#### Тема 2.5. МОДЕЛИ ПОВЕДЕНИЯ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ КОЛЛЕКТИВОМ

1. Модель DISC – четырехсекторная поведенческая модель для исследования поведения людей в окружающей их среде или в определенной ситуации. Укажите один или более верных ответов следующему утверждению: «Человек типа D (доминирующее поведение) считает, что...»
2. Модель DISC – четырехсекторная поведенческая модель для исследования поведения людей. Каков основной мотив поведения человека типа D (доминирующее поведение)
3. В управлении персоналом используют модель DISC для исследования поведения людей. Она выделяет четыре типа поведения. Выделите главный талант, присущий типу D (доминирующее поведение)
4. В управлении персоналом используют модель DISC для исследования поведения людей. Она выделяет четыре типа поведения. Укажите одну или более слабые стороны человека типа D (доминирующее поведение)
5. Модель DISC используют для исследования поведения людей. Она выделяет четыре типа поведения: доминирующий, влияющий, стабилизирующий и добросовестный. Укажите ответы, которые соответствуют следующему утверждению: «Человек типа I (влияющее поведение) считает, что...»
6. Модель DISC выделяет четыре типа поведения сотрудников: доминирующий, влияющий, стабилизирующий и добросовестный. С какой ролью в компании отлично справится человек типа I (влияющее поведение)
7. Модель DISC выделяет четыре типа поведения сотрудников: доминирующий, влияющий, стабилизирующий и добросовестный. Каков основной мотив поведения человека типа I (влияющее поведение)
8. Модель DISC описывает четыре типа поведения сотрудников: доминирующий, влияющий, стабилизирующий и добросовестный. Выделите, каким талантом обладают люди типа I (влияющее поведение)
9. Модель DISC описывает четыре типа поведения сотрудников: доминирующий, влияющий, стабилизирующий и добросовестный. Выделите одну или более слабых сторон человека типа I (влияющее поведение)
10. Модель DISC описывает четыре типа поведения сотрудников: доминирующий, влияющий, стабилизирующий и добросовестный. Укажите один или более верных ответов следующему утверждению: «Человек типа S (стабилизирующее поведение) считает, что...»
11. Модель DISC выделяет четыре типа поведения сотрудников: доминирующий, влияющий, стабилизирующий и добросовестный. С какой ролью в компании отлично справится человек типа S (стабилизирующее поведение)
12. Модель DISC выделяет четыре типа поведения сотрудников: доминирующий, влияющий, стабилизирующий и добросовестный. Каков основной мотив поведения человека типа S (стабилизирующее поведение)
13. Модель DISC описывает четыре типа поведения сотрудников: доминирующий, влияющий, стабилизирующий и добросовестный. Какими талантами обладает человек типа S (стабилизирующее поведение)

14. Модель DISC описывает четыре типа поведения сотрудников: доминирующий, влияющий, стабилизирующий и добросовестный. Укажите один или более верных ответов следующему утверждению: «Человек типа С (добросовестное поведение) считает, что...»
15. Модель DISC описывает четыре типа поведения сотрудников: доминирующий, влияющий, стабилизирующий и добросовестный. С какой ролью в компании отлично справится человек типа С (добросовестное поведение)
16. Модель DISC описывает четыре типа поведения сотрудников: доминирующий, влияющий, стабилизирующий и добросовестный. Выделите сильные стороны человека типа С (добросовестное поведение)
17. Модель DISC описывает четыре типа поведения сотрудников: доминирующий, влияющий, стабилизирующий и добросовестный. Выделите слабые стороны человека типа С (добросовестное поведение)
18. Модель DISC описывает четыре типа поведения сотрудников: доминирующий, влияющий, стабилизирующий и добросовестный. 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. Модель DISC описывает четыре типа поведения сотрудников: доминирующий, влияющий, стабилизирующий и добросовестный. Люди каких двух типов отлично совместимы в работе (один креативит, а другой исполняет), однако такую пару нужно тщательно контролировать, потому что ни один, ни второй не заточены на результат
20. Модель DISC описывает четыре типа поведения сотрудников: доминирующий, влияющий, стабилизирующий и добросовестный. 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 2.6. ПРАВИЛА ОБЩЕНИЯ С СОТРУДНИКАМИ

1. Какие элементы формируют публичную репутацию лидера
2. Какие методы помогут вам оценить свою репутацию
3. Как лидер может укреплять репутацию компании
4. В управлении персоналом говорят о принципе «открытости» руководителя. У этого принципа есть два «неосязаемых» фактора, которые напрямую влияют на экономические результаты бизнеса. Какие это факторы
5. У полной открытости руководителя есть определенные риски. В каких случаях она будет наиболее эффективной
6. Доказано, что опенспейсы негативно влияют на производительность. Какую альтернативу опенспейсам предложили западные ученые
7. В управлении персоналом говорят о принципе «открытости» руководителя. Что подразумевают под «открытостью»
8. В управлении персоналом есть такое понятие «эффект присутствия». Что подразумевают под «эффектом присутствия» руководителя на каждом рабочем месте
9. Как вы, как руководитель, можете создать в компании культуру поддержки
10. Как руководитель может оказать поддержку рядовым сотрудникам
11. Что описывает типология «Окно Джохари», предложенная в 1955 году американскими психологами Джозефом Лифтом и Харрингтоном Инхамом
12. Какая информация, согласно методу «Окно Джохари», попадает в открытую зону
13. Какая информация, согласно методу «Окно Джохари», попадает в скрытую зону
14. Какая информация, согласно методу «Окно Джохари», попадает в слепую зону
15. Какая информация, согласно методу «Окно Джохари», попадает в неизвестную зону

#### Тема 2.7. ПОДБОР ЗАМЕСТИТЕЛЕЙ И ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

1. Какие сильные стороны должны быть ярко выражены у заместителя, чтобы между ним и руководителем не возникало напряжения
2. Как во время собеседования проверить, насколько этичен кандидат на должность заместителя
3. По каким параметрам оценить, подойдет ли именно вам тот или иной заместитель

4. Вам нужно оценить совместимость с потенциальным заместителем. Какой подход лучше использовать
5. Если у вас, согласно модели DISC, стабилизирующий тип поведения, подойдет ли вам заместитель, у которого тоже стабилизирующий тип
6. Какой подход поможет быстро выявить сотрудников, готовых занять руководящие позиции
7. Вы провели оценку сотрудников по технике «360 градусов». Какие выводы вы можете сделать
8. Вы планируете найти заместителя и проводите открытый конкурс. Какие преимущества он вам даст

### 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

### Тема 3.2. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ

1. Что мешает руководителю делегировать задачи сотрудниками
2. Какую выгоду получит руководитель, если делегирует задачу сотруднику
3. Какие преимущества у компании, где руководитель способен эффективно делегировать задачи сотрудникам
4. На какие качества сотрудника нужно обратить внимание, чтобы понять, делегировать ему задачу или нет
5. Вы собираетесь делегировать задачу сотруднику. Как руководитель, вы видите, что сотрудник мотивирован ее выполнить, но ему недостает нужных компетенций. Как стоит поступить
6. Кен Бланшар выделил четыре типа исполнителей. К какому типу относятся сотрудники, у которых низкая квалификация, но высокая мотивация
7. Кен Бланшар выделил четыре типа исполнителей. Сотрудник, которому вы собираетесь делегировать задачу относится к хорошистам. Как с ним лучше взаимодействовать
8. Кен Бланшар выделил четыре типа исполнителей – пионеры, раздолбай, хорошисты и профессионалы. Ваш сотрудник относится к пионерам. Как лучше управлять задачей, которую вы ему делегируете

9. Кен Бланшар выделил четыре типа исполнителей – пионеры, раздолбаи, хорошисты и профессионалы. Ваш сотрудник относится к хорошистам. Как лучше управлять задачей, которую вы ему делегируете
10. Одна из главных ошибок руководителей, которую они допускают при делегировании задач – управленческие ножницы. Что она подразумевает
11. Представьте, что руководитель делегировал задачу, но не предоставил сотруднику должных полномочий и ресурсов. Чем это грозит
12. Какой тип руководителей легко доверяет сотрудникам решение задач – делегирует

### Тема 3.3. ОРГСТРУКТУРА КОМПАНИИ

1. Что должно лежать в основе корпоративной иерархии
2. Есть такой показатель – индекс дистанции власти. Что он показывает
3. Каким компаниям свойственна такая управленческая «болезнь», как микроменеджмент
4. Каким компаниям подходит жесткая иерархия (высокий индекс дистанции власти)
5. Из-за чего возникают «узкие места» в компаниях с низким индексом дистанции власти. Напомним, что индекс дистанции власти показывает отношение сотрудников к неравномерному распределению полномочий, ресурсов и ответственности в компании
6. Когда в компании оправдан низкий уровень дистанции власти – плоская оргструктура
7. В какой ситуации компании следует изменить индекс дистанции власти с низкого на высокий. Напомним, что индекс дистанции власти показывает отношение сотрудников к неравномерному распределению полномочий, ресурсов и ответственности в компании
8. «Узким местом» в компании может быть человек, отдел, процесс или ресурс, ограничивающий пропускную способность технологического процесса. Выделите основной риск, который может возникнуть при ликвидации «узких мест»
9. Какой ключевой показатель можно применить ко всем уровням управления (исполнители, менеджмент, топ-менеджмент)
10. Какие ключевые показатели могут быть на уровне исполнителей
11. Какие ключевые показатели могут быть на уровне среднего управленческого звена
12. Что отличает компанию с горизонтальной структурой
13. Почему постоянное обучение персонала особенно важно для компаний с горизонтальной структурой
14. Что такое «бирюзовая» организация

### Тема 3.4. ЭФФЕКТИВНЫЕ СОВЕЩАНИЯ

1. Почему многие сотрудники относятся к совещаниям негативно
2. Можно ли не прописывать структуру и алгоритм совещания, если руководитель — харизматичный человек, умеющий мотивировать сотрудников словом
3. Зачем нужно готовить структуру совещания перед его проведением
4. Вы проводите совещание с сотрудниками, чтобы найти решение проблеме, возникшей в компании. Вы хотите, чтобы сотрудники придумали максимальное количество идей. Какое правило, как руководитель, вы внесете в группу
5. Вы провели совещание и пришли к решению. Как понять, что команда приняла верное решение
6. Вы планируете провести совещание. Кого вы из сотрудников вы пригласите
7. Вы попросили сотрудников подготовить данные к совещанию, которое планируете провести. Когда нужно проверить, что все участники готовы
8. Что делать, если ваши сотрудники на совещании сидят в телефонах
9. Руководитель проводит совещание. Один из сотрудников постоянно меняет тему, и дискуссия уходит в другую сторону. Как ему поступить
10. Основной нюанс проблемных совещаний – высокий эмоциональный накал. Два сотрудника агрессивно выражают свою позицию, спорят и переходят на крик. Как руководителю действовать в таких ситуациях
11. Ваша цель – сократить время совещаний в два раза. Как это лучше сделать

### Тема 3.5. РАЗРАБОТКА ПРОРЫВНОЙ СТРАТЕГИИ

1. У компании есть три основных этапа развития. Укажите их

2. У компании есть три основных этапа развития. Что делает компания на этапе исследования
3. Доктор Джордж Лэнд выделил три основных этапа развития компании. Что делает компания на этапе «выхода в тираж»
4. Доктор Джордж Лэнд выделил три основных этапа развития компании: исследование, «выход в тираж» и «износ». Как понять, что ваша компания оказалась на этапе «износа»
5. Когда в компании возникает дезинтеграция подсистем
6. Что делать, если в компании возникла дезинтеграция подсистем
7. Что означает управляемая дезинтеграция подсистем
8. Какие факторы указывают на то, что в компании есть проблемы
9. Как найти свою прорывную стратегию
10. Существуют ли стратегии, которые хороши для всех компаний
11. Какое условие, связанное с командой, можно назвать обязательным, чтобы прорывная стратегия имела шанс на реализацию
12. Что может стать главной причиной сопротивления сотрудников изменениям
13. Что делать руководителю, если команда устала на пути к большой цели
14. Вы реализуете прорывную стратегию. Как обеспечить свой проект всеми необходимыми компетенциями, чтобы реализовать цели

#### Тема 4.1. УПРАВЛЕНИЕ ПЛАТЕЖАМИ 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:

#### Тема 4.2. РАБОТА С БАНКОМ

1. Какой этап взаимодействия с банком идет в первую очередь:
2. Какие условия оговариваются с банком предварительно:
3. Может ли Кредитный Комитет менять ранее оговоренные условия кредитования:
4. При подаче финансовой модели и презентационных материалов, нужно:
5. Что делать при проверке кредитного договора:
6. От чего может зависеть стоимость текущего обслуживания:
7. На какой срок «растянуть» погашение кредита, обсуждая с банком условия, при которых он может досрочно отозвать кредит:
8. На каком уровне переговоров компания презентует банку инвестиционный проект:
9. Для чего нужно формировать досье:
10. Что из нижеперечисленного необходимо включить в банковский мониторинг:

#### Тема 4.3. ОЦЕНКА ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ И БЛАГОНАДЕЖНОСТИ КОНТРАГЕНТОВ

1. Вы планируете дать отсрочку платежа клиенту. Что подразумевает оценка характера контрагента
2. Если у вас недостаточно данных о финансовом положении клиента, как вы оцените его кредитоспособность
3. Вам нужно провести финансовый анализ контрагента. Что вам необходимо учесть перед тем, как смотреть на его отчетность
4. Вы анализируете кредитоспособность клиента. Его выручка составляет 10 200 млн рублей. Операционная прибыль равна 3 100 млн рублей. Рассчитайте показатель рентабельности

5. Какой из показателей рентабельности будет учитывать больше всего факторов при анализе кредитоспособности
6. Верно ли, что при оценке кредитоспособности клиента стоит ориентироваться только на показатель рентабельности по чистой прибыли
7. Какая из предложенных групп показателей позволит оценить кредитоспособность контрагента в краткосрочной перспективе
8. Вы анализируете финансовую отчетность контрагента и рассчитали показатели текущей ликвидности за несколько периодов. Какая динамика говорит о негативной тенденции
9. Какой из показателей поможет оценить долговую нагрузку клиента с учетом его основного долга
10. Укажите верную формулу для расчета коэффициента финансовой независимости
11. Какие факторы вам нужно оценивать при анализе оборотного капитала контрагента
12. По каким показателям вы сможете оценить историю работы с контрагентом
13. Какие выводы поможет сделать поиск потенциального контрагента в новостной ленте Яндекс и Google
14. Какую информацию о потенциальном контрагенте вы найдете на специализированных ресурсах
15. Вам нужно проверить добросовестность контрагента. Нужно ли проверять данные о его сотрудниках?
16. Вы проверяете наличие резюме сотрудников потенциального контрагента на специализированном портале и обнаружили в них большое количество позиций действующих сотрудников с пометкой «по настоящее время». О чем это говорит?
17. Как правильно составить запрос при поиске отзывов от клиентов или контрагентов интересующей компании
18. Вы хотите найти данные о долгах руководителей контрагента или его владельцах. Где лучше искать?
19. Вы ищете данные контрагента в интернете. Какими поисковиками вы воспользуетесь
20. Можно ли найти сайт контрагента, если сайт уже не действует
21. Вы проводите общий поиск контрагента в интернете. Какие расширения вы будете использовать, чтобы найти больше данных

#### Тема 4.4. УПРАВЛЕНИЕ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ

1. Что из нижеперечисленного нужно включить в кредитную политику компании
2. Ваш клиент относится к группе С+ (высокие продажи и высокий риск). Какие условия вы пропишете для него в кредитной политике
3. К какому подходу в отношении к клиентам относится лозунг «Деньги любой ценой»
4. У компании низкая норма добавленной стоимости относительно стоимости товара. Какой уровень «плохих» долгов для нее допустим
5. Какие условия помогут обеспечить исполнение договора и избежать безнадежных долгов
6. Клиент задержал оплату менее чем на 2 месяца. Какова вероятность того, что ее удастся взыскать собственными силами
7. Какое из нижеперечисленных описаний переговоров с клиентом относится к стилю «Родитель-Родитель»
8. Какое из нижеперечисленных описаний переговоров с клиентом относится к стилю «Взрослый-Взрослый»
9. Как лучше организовать учет времени сотрудников, занимающихся взысканием долгов
10. Компании нужно сократить издержки по взысканию долгов. Кому лучше поручить написание писем, ведение базы заказчиков, отслеживание платежей
11. Работу каких подразделений необходимо согласовать в кредитной политике
12. Каких принципов стоит придерживаться при подготовке и реализации кредитной политики

#### Тема 4.5. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ОПЕРАТИВНАЯ РАБОТА ПО ВОЗВРАТУ ДОЛГОВ

1. Какие ошибки чаще всего совершают при работе с дебиторской задолженностью
2. Вам нужно разработать регламент по работе с дебиторской задолженностью. Что из нижеперечисленных требований вы включите в него

3. Вам нужно проверить нового клиента. Какие документы запросить у него, чтобы оценить кредитоспособность
4. Вы предоставили клиенту отсрочку платежа. На какие факторы обращать внимание, проводя мониторинг
5. Что из нижеперечисленного входит в работу по возврату просроченной задолженности
6. Ваш клиент просрочил платеж. Когда стоит начать претензионную работу
7. Какие факторы помогут понять, что ваш должник готов сотрудничать
8. Как лучше мотивировать менеджеров отдела продаж на возврат долгов
9. Вы установили для менеджеров отдела продаж премию как процент от прибыли. Как можно варьировать ее размер
10. Какие из нижеперечисленных показателей помогут оценить качество управления дебиторкой
11. Какие отчеты стоит автоматизировать для своевременного выявления просроченной задолженности

#### Тема 4.6. ПРОГНОЗ ПОГАШЕНИЯ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ

1. Вам нужно принять решение – предоставить покупателю отсрочку платежа или отказать. Какой прогноз поможет это сделать
2. Вы принимаете решение предоставить отсрочку платежа клиенту. Прогноз возврата дебиторской задолженности поможет
3. Что подразумевает консервативный подход к дебиторке при отгрузке на условиях отсрочки платежа
4. Вам нужно проанализировать историю взаимоотношений с контрагентом, чтобы спланировать дебиторку. На что ориентироваться
5. Вы отгружаете клиентов с отсрочкой платежа. Какой показатель поможет оценить, потребуются ли вам дополнительные источники финансирования вашей дебиторки
6. За какими показателями нужно следить при инвентаризации дебиторской задолженности
7. Что подразумевает вероятностный анализ при прогнозе возврата дебиторки
8. Что из нижеперечисленного помешает составить достоверный прогноз возврата дебиторской задолженности
9. Какой из подходов можно использовать для составления прогноза дебиторской задолженности в бюджетах
10. Вам нужно спрогнозировать возврат дебиторской задолженности в бюджете с помощью показателя оборачиваемости. Какую плановую выручку нужно взять в расчет
11. За какой период стоит анализировать показатели при составлении прогноза по возврату дебиторской задолженности, чтобы бюджет был точным
12. Чтобы использовать достоверные данные для прогноза возврата дебиторки в бюджете, нужно

#### Тема 4.7. ФИНАНСОВАЯ СТРУКТУРА КОМПАНИИ

1. С чего начать разработку финансовой структуры:
2. Метод выделения «один к одному» – это:
3. Метод выделения «один ко многим» – это:
4. Метод выделения «многие к одному» – это:
5. Центр затрат отвечает:
6. Центр маржинального дохода отвечает:
7. Центр прибыли отвечает:
8. Степень детализации ЦФО должна быть:
9. Финансовую ответственность лучше структурировать, используя «Число Миллера» так, чтобы:
10. ЦФО имеет смысл строить на базе:

#### Тема 4.8. РАЗРАБОТКА МАСТЕР-БЮДЖЕТОВ

1. Функциональный бюджет описывает:
2. Операционный бюджет описывает:
3. Задачи на уровне центра инвестиций и центра прибыли:



4. Какие бюджеты формируются на уровне центров маржинального дохода:
5. Статьи бюджетов необходимо строить:
6. Какие типы показателей есть в отчете о прибылях и убытках:
7. Операционная прибыль возникает на уровне:
8. Как часто в финансовой структуре может встречаться одна и та же статья затрат:
9. Формирование статей движения денежных средств стоит делать на базе:
10. Укажите верную триаду бюджетов:

#### Тема 4.9. ПЛАНИРОВАНИЕ БЮДЖЕТА НА ГОД

1. Бюджет компании на год должен опираться:
2. Долгосрочный бюджет формируется:
3. Тактический бюджет формируется:
4. Натурально-стоимостной бюджет продаж опирается:
5. Горизонтом планирования может быть:
6. Шагом планирования может быть:
7. Укажите шаг планирования бюджета прямых производственных расходов:
8. При вертикальной схеме планирования:
9. При горизонтальной схеме планирования:
10. При описании процесса планирования необходимо обязательно указать:

#### Тема 4.10. ПРАВИЛА ПЛАНИРОВАНИЯ СТАТЕЙ В БЮДЖЕТАХ

1. Целью бюджетирования является:
2. Безопасный сценарий – это:
3. Какой из ключевых показателей можно использовать при составлении бюджета:
4. При целевом методе планирования, плановые значения по бюджетным статьям определяются:
5. Укажите суть метода «Нормирование»:
6. На чем основывается метод «Согласование»:
7. Метод планирования выручки от достигнутого опирается:
8. Суть метода планирования выручки от воронки продаж:
9. Устанавливая лимиты затрат, нужно:
10. Планирование бюджета запасов строится:

#### Тема 4.11. АУДИТ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

1. Какие функции позволяет реализовать управленческий учет:
2. Когда говорят о достаточности информации управленческого учета, имеют в виду:
3. Кто является внутренними пользователями информации управленческого учета:
4. Систему внутреннего контроля и аудита лучше:
5. На каком этапе аудиторской проверки проводится анализ учетной политики предприятия:
6. По какой причине в управленческой отчетности могут возникнуть несоответствия и ошибки:
7. В каких случаях аудит выявляет занижение себестоимости объекта капитальных затрат:
8. В каких случаях аудит выявляет искажения в себестоимости основного производства:
9. Что входит в стандартизацию процессов аудита:
10. В каких случаях необходимо автоматизировать процесс аудита:

#### Тема 4.12. АНАЛИЗ ОТКЛОНЕНИЙ ПЛАНА ОТ ФАКТА

1. Факторный анализ это разложение суммовых или процентных отклонений:
2. Если вам подняли аренду на 20% от первоначальной стоимости, то при анализе отклонений нужно оценить:
3. Количественное отклонение это:
4. Планируемый объем продаж на месяц – 10 шт по цене 10 рублей. Фактически продали 12 шт по 8 рублей. Количественное отклонение будет равно:
5. Структурное отклонение возникает:
6. Количественные отклонения говорят:

7. Когда негативное отклонение по продажам не перекрывается положительным по закупкам (себестоимости), то:
8. Ценовые отклонения сальдируются, если:
9. Если показатели эффективности продаж, а именно – выручка и валовая рентабельность, по результатам ценовых и количественных отклонений растут по сравнению с бюджетом:
10. Критичность отклонений нужно устанавливать:
11. Причинами отклонений от бюджета являются:

#### Тема 4.13. ГЛАВНЫЕ ФУНКЦИИ EXCEL ДЛЯ КОНТРОЛЯ ИСПОЛНЕНИЯ БЮДЖЕТОВ

1. Как наиболее эффективно выстроить подготовку бюджетов ЦФО:
2. Какую функцию Excel использовать для формирования бюджета на основании Реестра операций:
3. Какие параметры нужно задать для функции СУММЕСЛИМН(), чтобы автоматизировать подготовку бюджета на основании Реестра операций:
4. Как составить консолидированный бюджет в Excel:
5. Как можно учесть несколько сценариев бюджета в Excel:
6. Как добавить в готовый бюджет возможность выбора нескольких сценариев:
7. Какую информацию нужно добавить в Реестр операций, чтобы учитывать корректировки бюджета:
8. Корректировки бюджета нужно вносить:
9. При внесении корректировок в Реестр плановых операций нужно:
10. С помощью какого механизма можно учитывать корректировки:

#### Тема 4.14. ОЦЕНКА ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ КОМПАНИИ

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 4.15. УПРАВЛЕНИЕ НАЛОГОВОЙ НАГРУЗКОЙ КОМПАНИИ

1. К текущим вызовам налогового правоприменения относятся:
2. Каким образом необходимо осуществлять налоговое планирование и анализ рисков:
3. От чего зависят риски обнаружения:
4. К планированию по видам налогов относится:
5. Активное планирование это:
6. Повышение эффективности налогообложения подразумевает:
7. Эффективная ставка налога на прибыль как ключевой показатель налоговой нагрузки рассчитывается:
8. К «белым» инструментам налогового планирования относятся:
9. Факт хозяйственной жизни – это:
10. Что позволяет делать налоговое администрирование:
11. При переносе убытков разрешено:

#### Тема 4.16. НАЛОГ НА ПРИБЫЛЬ

1. Объектом налогообложения по налогу на прибыль организаций признается:
2. Плательщиками налога на прибыль по общему правилу являются:
3. Оптимизация налога на прибыль решает следующие задачи:
4. К основным способам оптимизации налога на прибыль относятся:
5. При применении аутсорсинга складского обслуживания:

6. Что нужно учитывать, чтобы соблюсти «рыночность» при учете процентов по займам:
7. Какие преференции установлены для участников региональных инвестиционных проектов:
8. Каким должен быть объем капитальных вложений, чтобы проект считался льготным:
9. К каким расходам можно отнести роялти:
10. Как правильно уменьшить налогооблагаемую базу с помощью оформления товарного знака на собственника:
11. Как правильно применить льготную ставку налогообложения при выплате доходов резиденту иностранного государства:

#### Тема 4.17. РАБОТА С НДС

1. Система АСК НДС-2 это:
2. Как система АСК НДС-2 распределяет налогоплательщиков:
3. Что из нижеперечисленного можно отнести к способам оптимизации НДС:
4. Если наценка используется внутри группы компаний, которые являются аффилированными, взаимозависимыми, то:
5. Какой режим налогообложения могут использовать юридические лица:
6. Какой из факторов относится к дроблению бизнеса:
7. Какие способы нельзя использовать для оптимизации НДС:
8. По каким признакам можно понять о приближающейся проверке:
9. Какие риски нужно анализировать при подготовке к проверке:
10. Как подготовить сотрудников к предстоящей проверке:
11. Как подтвердить реальность сделок в ходе проведения проверки:
12. Что необходимо учитывать при проверке контрагента:

#### Тема 4.18. МЕРЫ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ МОШЕННИЧЕСТВУ

1. Какие действия включает в себя понятие корпоративное мошенничество:
2. Какое из данных злоупотреблений относится к присвоению активов:
3. Что из нижеперечисленного относится к фактору, вызывающему совершение корпоративных злоупотреблений:
4. В число основных индикаторов корпоративного мошенничества входят:
5. Что из нижеперечисленного может говорить о недостатках в системе внутреннего контроля:
6. Какой из элементов ниже относится к базовым элементам программы по противодействию мошенничеству:
7. Как снизить риск злоупотреблений в закупочной деятельности:
8. Как правильно распределить функции подразделений и сотрудников, чтобы минимизировать злоупотребления:
9. Укажите срок расследования корпоративных злоупотреблений:
10. Какие обязанности для противодействия корпоративному мошенничеству относятся к службе внутреннего аудита:

#### Тема 4.19. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

1. Риск оказаться привлеченным к ответственности возникает, когда:
2. Каким федеральным законом руководствоваться финансовому директору при совмещении должности главного бухгалтера:
3. Главный бухгалтер совершил должностное преступление и сослался на то, что исполнял указания финансового директора. В каких случаях финансовый директор несет ответственность:
4. Какие действия НЕ считаются неправомерными при банкротстве:
5. Финансовый директор несет административную ответственность за нарушения при выполнении:
6. Какое из преступлений относится к преступлениям в налоговой сфере:
7. Активным обманом, квалифицируемым как мошенничество, является:
8. Схема фиктивной сделки предусматривает:
9. К заведомо ложным сведениям о финансовом состоянии компании относятся:

10. Злоупотребление полномочиями считается:
11. Финансовый директор несет уголовную ответственность за следующие преступления в налоговой сфере:

#### Тема 4.20. РАЗРАБОТКА И ОЦИФРОВКА СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ

1. Какие процессы формируют внутреннюю среду бизнеса:
2. Из каких факторов состоит внешняя среда:
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. Потенциальный объем рынка – это:
7. Темп роста рынка рассчитывается как:
8. Если компания реализует стратегию расширения ассортимента:
9. На какой из стадий стратегического цикла доходы от продукта стабилизируются:
10. Укажите верное качество стратегической цели в SMART модели:

#### Тема 4.21. СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ И БЮДЖЕТЫ

1. На какие составляющие можно разделить стратегическую цель:
2. Укажите верный источник конкурентного преимущества компании в операциях:
3. Укажите верную формулировку для конкурентного преимущества «Качество»:
4. Каким конкурентным преимуществом обладает компания ИКЕА:
5. Во что нужно инвестировать компании, чтобы обеспечить себе конкурентное преимущество в гибкости:
6. Каков источник конкурентного преимущества компании, если ее продукт на стадии жизненного цикла «Звезды»:
7. Укажите преимущество метода непрерывного планирования:
8. В чем недостатки использования метода планирования «Управление акционерной стоимостью компании»:
9. Если компания использует метод сбалансированной системы показателей, что ей важно учесть:
10. В каких компаниях хорошо работает метод процессного бюджетирования:

#### Тема 4.22. КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМПАНИИ В СТРАТЕГИИ

1. Как определить цель компании при создании системы ключевых показателей эффективности:
2. Для каких целей можно использовать ключевые показатели эффективности:
3. Какая группа ключевых показателей эффективности используется при оцифровке стратегии:
4. Какой из нижеперечисленных ключевых показателей эффективности входит в группу показателей рентабельности:
5. За каким показателем рентабельности нужно следить компании, если она работает в режиме «малый объем/высокая маржа»:
6. На основании какого документа рассчитываются показатели рентабельности:
7. Что характеризует показатель доходности вложенного капитала:
8. Какой из нижеперечисленных показателей эффективности относится к инвестиционным:
9. Как рассчитывается ключевой показатель эффективности Р/Е:
10. Какими факторами определяется выбор ключевых показателей эффективности:

#### Тема 5.1. 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 уложилась 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. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

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 – РМВОК. 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 ПРОЕКТОВ

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
2. Из каких компонент может состоять портфель проектов
3. Укажите, по какому принципу можно объединять проекты в программу
4. Стандарт РМВОК рекомендует объединять разрозненные проекты в единый комплекс. Укажите верное определение
5. Стандарт РМВОК рекомендует расставлять приоритеты компонентам портфеля. Как это лучше сделать
6. Компания успешно реализовала проект – уложились 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 РМВОК
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 РМВОК рекомендует несколько стратегий. Выделите формулировку, которая относится к стратегии «Уклонение от риска»

#### Тема 6.1. ДНК ПРОДАЖ

1. Назовите ключевые принципы управления продажами
2. Вам нужно разработать систему продаж компании. Какую информацию лучше при этом использовать
3. Вам нужно выстроить систему продаж компании. У вас есть результаты работы менеджеров продаж. Как их сравнивать
4. Из каких элементов состоит личная привлекательность продавца

5. Есть такое понятие «биологический привратник». Что оно означает
6. Что такое воронка продаж
7. Как определить, на каких методиках и инструментах сосредоточиться в управлении продажами
8. Одна из метрик для продавцов – средний размер сделки. Как часто его стоит отслеживать
9. В какой последовательности надо выстраивать процессы продаж и определять KPI
10. Какие показатели стоит использовать для KPI продавцов
11. Сколько KPI оптимально установить для продавцов

### Тема 6.2. СТРУКТУРА ОТДЕЛА ПРОДАЖ

1. Структура отдела продаж строится «от» чего-то. С какими типами структуры отдела продаж вы знакомы
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

### Тема 6.3. ИЗУЧЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЯ

1. Вы исследуете своего потребителя с помощью фокус-групп. В чем основная проблема такого подхода
2. Есть такое понятие как качество коммуникации. В чем оно выражается
3. Чтобы лучше понимать свою аудиторию, нужно знать, какие стресс-факторы могут быть у людей. Укажите один или несколько верных ответов, каких видов бывает стресс
4. Выберите верную формулу для расчета ценности сделки
5. 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
6. 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»
7. Есть четыре психотипа аудитории. Каждому свойственны свое отношение к ресурсам и способам их достижения. Что присуще типу «Негативисты»
8. Есть четыре психотипа аудитории. Каждому свойственны свое отношение к ресурсам и способам их достижения. Что присуще типу «Печальные эстеты»
9. Есть четыре психотипа аудитории – и ее стратегию поведения нужно знать. Каждому свойственны свое отношение к ресурсам и способам их достижения. Какова стратегия поведения гедонистов
10. 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
11. 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
12. Есть четыре психотипа аудитории: негативисты, печальные эстеты, гедонисты и независимые. Независимые совершают функциональный выбор. В чем он выражается

### Тема 6.4. 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 вершине?
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 6.5. ТЕХНИКИ ПРОДАЖ

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

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

#### Тема 6.7. РАБОТА С ЖАЛОБАМИ

1. Как стоит относиться к жалобам клиентов
2. Какие виды жалоб клиентов можно встретить в работе
3. Чем жалобы клиентов могут быть полезны компании
4. Назовите причины, по которым может появиться необоснованная жалоба клиента
5. При работе с жалобами используют правило «одного окна». В чем оно заключается
6. Что означает термин «прозрачность» в отношении жалоб клиентов
7. Почему особенно важно фиксировать устные жалобы клиентов
8. Чему важно научить сотрудников при работе с жалобами клиентов
9. Клиент написал жалобу на официальной страничке компании в интернете. Как на нее лучше отреагировать

#### Тема 6.8. ОСОБЕННОСТИ ПРОДАЖ В DIGITAL

1. Почему менеджеру по продажам важно уметь работать с большим потоком информации
2. Как выявить у кандидата навыки работы с информацией
3. По каким признакам можно понять, что сотрудник не мотивирован на обучение и развитие
4. Как определить, что у сотрудника медленные скорость восприятия и мышления
5. По каким признакам можно определить, что сотрудник не открыт к экспериментам
6. Чтобы проверить способности сотрудников отдела продаж, часто используют проективные вопросы. Что это за вопросы
7. Как проверить отношение кандидата на должность менеджера по продажам к ошибкам и критике
8. Что такое развитая саморегуляция и самоконтроль
9. Как определить, что у сотрудника отдела продаж слабо развита адаптивность
10. Как преодолеть сопротивление менеджеров инновациям в отделе продаж

#### Тема 7.1. ИНФРАСТРУКТУРА КОММУНИКАЦИЙ

1. Что важно сделать перед тем, как начать выстраивать PR в компании
2. В управлении маркетингом ключевая группа стейкхолдеров. Укажите, кто это
3. В управлении маркетингом есть такое понятие «Paid Media». Это определенный канал коммуникации. Укажите, какой
4. В управлении маркетингом есть такое понятие «Earned Media». Это определенный канал коммуникации. Укажите, какой
5. В управлении маркетингом есть такое понятие «Owned Media». Это определенные каналы коммуникации. Укажите, что к ним относится
6. Почему блог - один из наиболее эффективных каналов коммуникаций с потребителем

7. Какими способами можно придумывать темы для публикаций в блоге
8. Как лучше организовать рассылки, чтобы они были эффективны
9. Что важно знать при планировании PR кампании и просчете ее эффективности
10. Как определить, эффективен ли ваш контент

### Тема 7.2. САЙТ КОМПАНИИ

1. В маркетинге существует структура 4P – это аббревиатура четырех составляющих маркетинг-микса: продукт (product), цена (price), место (place) и продвижение (promotion). К какой категории относятся интернет-инструменты
2. Какого типа сайты компании используют чаще всего
3. Что называют базой данных сайта
4. Для чего нужны сервисы Natpeak Speder, Serpstst
5. Как на сайт приходит органический трафик
6. Куда в идеале должна вести ссылка с вашего рекламного объявления
7. Как называется запрос, который содержит слова «купить», «получить», «скачать»
8. В управлении маркетингом есть такое понятие лид-магнит. Что оно означает
9. Что такое лидогенерация
10. Какова основная цель сайта компании
11. Что нужно сделать, чтобы принимать платежи от пользователей через сайт
12. Для чего нужны ретаргетинг и ремаркетинг
13. Какие элементы обязательно должны быть на сайте компании
14. Как привлечь на сайте внимание посетителя
15. Что такое «хлебные крошки» в интернет-терминологии

### Тема 7.3. ГЛАВНАЯ МАРКЕТИНГОВАЯ ЦЕЛЬ

1. Дайте определение термину маркетинг
2. Разрабатывая маркетинговую стратегию, как лучше классифицировать своих клиентов
3. Как лучше всего понять потребности своих потенциальных клиентов
4. В управлении маркетингом используют модель 4P: продукт, цена, место продажи и продвижение. Какие решения нужно прописать в маркетинговой стратегии на уровне продукта
5. В управлении маркетингом используют модель 4P: продукт, цена, место продажи и продвижение. Какие решения нужно прописать в маркетинговой стратегии на уровне цены
6. В управлении маркетингом используют модель 4P: продукт, цена, место продажи и продвижение. Какие решения нужно прописать в маркетинговой стратегии на уровне продвижения
7. Как создать продукт, который будет продавать себя сам
8. Какова основная цель позиционирования в маркетинге
9. Что лежит в основе грамотного позиционирования

### Тема 7.4. ПЛАНИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Что такое маркетинговый план
2. Для чего используют долгосрочное планирование маркетинговой деятельности
3. С какими проблемами сталкиваются компании, если у них нет маркетингового плана
4. Что входит в маркетинговый план
5. Что называют первичными маркетинговыми исследованиями
6. Что называют вторичными маркетинговыми исследованиями
7. Анкеты с каким типом вопросов нужно готовить для проведения качественных маркетинговых исследований
8. Анкеты с каким типом вопросов нужно готовить для проведения количественных маркетинговых исследований
9. С исследований какого типа надо начинать анализ рынка

### Тема 7.5. МАРКЕТИНГ БЕЗ БЮДЖЕТА

1. Почему компании не стоит злоупотреблять предоставлением скидок покупателям
2. Когда стоит дать скидку клиенту

3. Что делать, если без скидки не обойтись
4. Что можно предложить клиенту вместо скидки
5. Одна из альтернатив скидкам – сервис. Что под этим подразумевают в маркетинге
6. Как можно обосновать высокую цену продукта
7. Что означает фраза «дать клиенту возможность приобщиться к славе знаменитости»
8. Какие эффективные способы нематериальной мотивации клиента можно использовать для удовлетворения его потребности в чувстве собственной важности и желания быть счастливым
9. Один из способов нематериальной мотивации клиентов - ценная ему информация. Какие виды информации можно использовать
10. Один из способов нематериальной мотивации клиентов - предоставлять ему ценную информацию. Какая информация лучше всего работает в формате «районного бизнеса»
11. Что важно учесть, создавая благотворительную программу в рамках компании
12. Почему важно тестировать идею перед тем, как начать ее реализовывать