

# «АКТИОН»

Негосударственное образовательное частное учреждение организации дополнительного профессионального образования «Акцион»

УТВЕРЖДАЮ  
директор НО ЧУ ОДПО  
«Акцион»  
И.А. Зацевин  
«30» ноября 2023 г.



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

**«ОПЕРАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ЕЖЕДНЕВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ»**  
(объем 250 академических часа(ов))

г. Москва

## 1. ЦЕЛЬ И ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

Программа направлена на освоение (совершенствование) профессиональных компетенций, необходимых для эффективного управления бизнесом и сотрудниками; создания и реализации бизнес-стратегии, планирования и контроля деятельности компании

2. ТРУДОЕМКОСТЬ И СРОК ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ – 250 академических часа(ов), 3 месяца.

3. ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ - заочная и 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.	Планирование ресурсов	64	25	39	экзамен
2.	Контроль и анализ	71	27	44	экзамен
3.	Управление качеством	58	23	35	экзамен
4.	Ежедневное управление бизнес-процессами	56	19	37	экзамен
<b>A</b>	<b>Итоговая аттестация</b>	<b>I</b>	<b>-</b>	<b>I</b>	<b>-</b>
1.	Итоговый междисциплинарный экзамен	1	-	1	экзамен
	<b>ИТОГО:</b>	<b>250</b>	<b>94</b>	<b>156</b>	<b>-</b>

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

## 6. СОСТАВИТЕЛИ:

1. Альбина Исакова, коммерческий директор ГК «Белая долина»
2. Сергей Нищев, генеральный директор ПАО «Башинформсвязь»
3. Татьяна Румянцева, исполнительный директор компании «Армед»
4. Александр Буравков, генеральный директор компании «ТифлоТехника»
5. Аркадий Гриценко, основатель и руководитель компании 3DPrinty
6. Михаил Минин, системный бизнес-терапевт, владелец компании «TopMinin. Бизнес-терапия»
7. Александр Шилов, генеральный директор ГК «Гастрономия»
8. Татьяна Андреева, основатель и генеральный директор сети «Умка»
9. Валентина Кузнецова, собственник и генеральный директор компании «Мобильная медицина»
10. Анна Бочарова, преподаватель программ MBA в ведущих бизнес-школах России, предприниматель, консультант по организационному развитию
11. Анна Гребенщиков, эксперт по операционному управлению и тайм-менеджменту.
12. Екатерина Матвеева, финансовый директор компании «Специальные стали и сплавы», руководитель компании Fin Race
13. Антон Васюткин, сооснователь сети детских клубов Prokids, управляющий партнер сети «Русдверь»
14. Артем Сорокин, генеральный директор «Лебер Групп»
15. Михаил Смущенко, совладелец и генеральный директор компании «Гельстер»
16. Оксана Смущенко, совладелица компании «Гельстер»
17. Андрей Галась, основатель и генеральный директор BarFits
18. Екатерина Борисоглебская, руководитель проектов в «Яндексе», преподаватель бизнес-школы Сколково
19. Антон Успенский, ведущий научный сотрудник отдела новейших течений «Русского музея», к. иск., член Союза художников

20. Татьяна Широкова, директор по управлению проектами ПАО «Башинформсвязь»
21. Александра Лодде, собственник и генеральный директор компании «Фабрика красоты и здоровья»



## УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ

### «ПЛАНИРОВАНИЕ РЕСУРСОВ»

программы дополнительного профессионального образования  
(профессиональная переподготовка)

### «ОПЕРАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ЕЖЕДНЕВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ»

(объем 250 академических часа(ов))

## 1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ МОДУЛЯ

Цель модуля - освоение (совершенствование) профессиональных компетенций, необходимых для эффективного планирования ресурсов для проектов, а также для текущей деятельности компании.

В результате успешного освоения модуля слушатель будет:

### знать:

- приемы планирования ресурсов как с нуля, так и на основе предыдущих периодов;
- способы планирования с учетом неопределенности;
- техники планирования в рамках текущих ограничений бизнеса и рынка.

### уметь:

- планировать ресурсы в рамках сроков и бюджета;
- предусматривать риски и разрабатывать стратегии их преодоления;
- выявлять и устранять узкие места процессов, которые тормозят деятельность компании.

## 2. УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН МОДУЛЯ

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

№ п/п	Наименование разделов	Часы			
		Всего часов	Аудиторные		Самостоятельная работа
			Лекции	Практические занятия	
1	2	3	4	5	6
1.	Как планировать ресурсы, чтобы не выходить за рамки сроков и бюджета	21	9	-	12
2.	Как планировать бизнес с опорой на предыдущие периоды и если такой опоры нет	19	7	-	12
3.	Кейс производственной компании: годовое планирование от возможностей отдела продаж и производства	12	5	-	7
4.	Кейс сервисно-торговой компании: как планировали двухлетний проект для Московского планетария, чтобы не уйти в минус и сдать объект в срок	11	4	-	7
А	Аттестация по модулю - экзамен	1	-	-	1
	<b>ИТОГО:</b>	<b>64</b>	<b>25</b>	<b>-</b>	<b>39</b>

### 2.2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ МОДУЛЯ

**Тема 1.** Как планировать ресурсы, чтобы не выходить за рамки сроков и бюджета

Расчет человеческих ресурсов. Человеческие ресурсы: как повысить производительность труда. Как расширить узкие места: опыт практиков. Временные ресурсы: как планировать, чтобы укладываться в сроки. Как рассчитывать время работы по проектам. Финансовые ресурсы: как рассчитать бюджет проекта. Как понять, что проект идет не по плану: система светофора. Как понять, что проект идет не по плану: анализ буфера по срокам и бюджету.

**Тема 2.** Как планировать бизнес с опорой на предыдущие периоды и если такой опоры нет

Не берем в расчет разовые события. Учитываю два последних года. Оцениваю динамику в план-фактном анализе. Как планировать, если для проекта нет предыдущего опыта. Планируем выпуск продукта через проверку гипотез.

**Тема 3.** Кейс производственной компании: годовое планирование от возможностей отдела продаж и производства

Как мы убрали фактор непредсказуемости при годовом планировании. Как готовим ресурсы для выполнения плана: декомпозиция на все службы. “План – не инструмент принуждения”. Как поступаем, когда фактическое число заказов превышает запланированное.

**Тема 4.** Кейс сервисно-торговой компании: как планировали двухлетний проект для Московского планетария, чтобы не уйти в минус и сдать объект в срок

Планирование материалов и сметы. Планирование сроков и производительности сотрудников.

### **3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ - РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА:**

1. Александр Фридман. Пожиратели времени. Как избавиться от лишней работы себя и сотрудников
2. Майк Кон. Agile: оценка и планирование проектов
3. Ронда Абрамс. Бизнес-план на 100%. Стратегия и тактика эффективного бизнеса
4. Петр Осипов. Построй свой бизнес. От идеи до денег за 3 недели

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

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

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

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

- оценка «хорошо» выставляется слушателю, верно ответившему не менее чем, на 9 вопросов;

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

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



## УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ «КОНТРОЛЬ И АНАЛИЗ»

программы дополнительного профессионального образования  
(профессиональная переподготовка)

**«ОПЕРАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ЕЖЕДНЕВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-  
ПРОЦЕССАМИ»**  
(объем 250 академических часа(ов))

## 1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ МОДУЛЯ

Цель модуля - освоение (совершенствование) профессиональных компетенций, необходимых для анализа деятельности компании.

В результате успешного освоения модуля слушатель будет:

### знать:

- разные подходы сбора и интерпретации данных;
- основные способы анализа данных;
- приемы измерения достижения стратегических целей компании.

### уметь:

- собирать и анализировать основные бизнес-данные;
- принимать на основе данных управленческие решения;
- ставить задачи по сбору и обработке данных аналитикам.

## 2. УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН МОДУЛЯ

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

№ п/п	Наименование разделов	Часы			
		Всего часов	Аудиторные		Самостоятельная работа
			Лекции	Практические занятия	
1	2	3	4	5	6
1.	Как сделать, чтобы аналитика вошла в жизнь генерального директора	13	4	-	9
2.	Как встроить аналитику в управление компанией	17	6	-	11
3.	Глубинные разборы	14	7	-	7
4.	Как ставить задачи и проверять результаты работы аналитиков	12	5	-	7
5.	Откуда бизнесу брать данные для аналитики	14	5	-	9
A	Аттестация по модулю - экзамен	1	-	-	1
	<b>ИТОГО:</b>	<b>71</b>	<b>27</b>	<b>-</b>	<b>44</b>

### 2.2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ МОДУЛЯ

**Тема 1.** Как сделать, чтобы аналитика вошла в жизнь генерального директора

Data Driven-подход. Сквозная пирамида метрик: норма взаимодействия команды на основе договоренностей. Как гендиректору начать мыслить аналитически. Упражнения для развития аналитического мышления. Как развить креативность. Метод 6 шляп мышления.

**Тема 2.** Как встроить аналитику в управление компанией

Данные, информация и аналитика. Определите стратегическую цель бизнеса. Сформируйте образ результата. Проверьте измеримость результата. Составьте план стратегических инициатив. Установите KPI. Каких ошибок избегать при внедрении аналитики. Как сделать аналитику привычкой для всех в компании.

**Тема 3.** Глубинные разборы

ABC-анализ. Диаграмма причинно-следственных связей. Пять почему. SWOT-анализ. Пять сил Портера. PESTEL-анализ. Работа с данными должна быть для руководителя простой. Как мониторим данные: отчет «Рука на пульсе». Анализ для определения продуктовой стратегии.

**Тема 4.** Как ставить задачи и проверять результаты работы аналитиков

Как ставить задачи аналитикам. Варианты отображения данных в отчетах: чего требовать от аналитиков. Два приема, которые помогут быстро проверить корректность отчета. Требования к кандидату на должность аналитика.

**Тема 5.** Откуда бизнесу брать данные для аналитики

Откуда брать и как хранить данные для аналитики. Основа анализа – платежи. Для анализа собираем данные по работе продавцов. Для нас основа аналитики – данные о клиентах. Следим за рыночной ситуацией и курсами валют. Собираем данные по рекламным кампаниям.



### **3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ - РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА:**

1. Станислав Комаров, Анна Рассказова. Прогнозирование и планирование использования земельных ресурсов и объектов недвижимости
2. Владислав Чернов. Запланируй успех. Бизнес-план по созданию и продаже бизнеса
3. Роберт Каплан. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию

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

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

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

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

- оценка «хорошо» выставляется слушателю, верно ответившему не менее чем, на 9 вопросов;

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

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



## УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ

### «УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ»

программы дополнительного профессионального образования  
(профессиональная переподготовка)

### «ОПЕРАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ЕЖЕДНЕВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ»

(объем 250 академических часа(ов))

## 1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ МОДУЛЯ

Цель модуля - освоение (совершенствование) профессиональных компетенций, необходимых для контроля качества работы над проектами.

В результате успешного освоения модуля слушатель будет:

**знать:**

- характеристики и важные отличия методов управления проектами;
- каким правилам следовать, чтобы организовать эффективную проектную работу;
- какие действия руководителя компании, руководителя проекта и проектной команды приводят к ошибкам.

**уметь:**

- выбирать наиболее подходящий метод проектной работы;
- организовать эффективную проектную работу;
- наладить работу проектной команды.

## 2. УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН МОДУЛЯ

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

№ п/п	Наименование разделов	Часы			
		Всего часов	Аудиторные		Самостоятельная работа
			Лекции	Практические занятия	
1	2	3	4	5	6
1.	Как победить хаос в проектах и правильно распределить ресурсы	16	7	-	9
2.	Методы управления проектами и организация проектной работы	13	5	-	8
3.	Мотивация участников проекта	18	6	-	12
4.	Ведение проекта	10	5	-	5
А	Аттестация по модулю - экзамен	1	-	-	1
	<b>ИТОГО:</b>	<b>58</b>	<b>23</b>	<b>-</b>	<b>35</b>

### 2.2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ МОДУЛЯ

**Тема 1.** Как победить хаос в проектах и правильно распределить ресурсы

Что такое Kanban и как он поможет упорядочить ваш бизнес. Практикум. Собираем информацию о процессах. Практикум. Визуализируем процессы в Kanban – заводим под них отдельные доски. Практикум: как работать с Kanban-досками. Метрики успеха и типичные ошибки при внедрении Kanban. Как вовлечь команду. Kanban в действии: советы и лайфхаки от практика-управленца.

**Тема 2.** Методы управления проектами и организация проектной работы

Особенности проектного управления. Отличия методов управления проектами. Лучшие практики организации проектной работы. Стандарты управления проектами. Концепция заинтересованных сторон проекта и ключевые роли. Отличия внешнего и внутреннего проекта. Искусство и технологии менеджмента руководителя проекта. Программное обеспечение для ведения проектов.

**Тема 3.** Мотивация участников проекта

Концепция мотивации участников проекта. Приемы мотивации участников проекта.

**Тема 4.** Ведение проекта

Особенности управления проектами на основе Стандарта PMI PMBOK 6th Edition. Области знаний и процессы управления проектами стандарта PMI PMBOK 6th Edition. Инициация проекта и его ведение по Стандарту PMI PMBOK 6th Edition. Разработка Устава проекта по Стандарту PMI PMBOK 6th Edition. Разработка Плана управления проектом по Стандарту PMI PMBOK 6th Edition.

## 3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ - РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА:

1. Проектный менеджмент. Базовый курс (Бакалавриат и специалитет). Учебник, ред. С А Полевой, КноРус 2018
2. Финансово-ориентированное управление проектами, Т.М. Каппелс, Олимп-Бизнес, 2008
3. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами, Г. Керцнер, ДМК 2012
4. Управление проектами от А до Я, Ричард Ньютон, Альпина Паблишер 2016.

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

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

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

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

- оценка «хорошо» выставляется слушателю, верно ответившему не менее чем, на 9 вопросов;

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

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

УТВЕРЖДАЮ  
Директор НОЧЗ ОДПО  
«Акцион»



«30» ноября 2023 г.

## УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА МОДУЛЯ

### «ЕЖЕДНЕВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ»

программы дополнительного профессионального образования  
(профессиональная переподготовка)

### «ОПЕРАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ЕЖЕДНЕВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ»

(объем 250 академических часа(ов))

## 1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ МОДУЛЯ

Цель модуля - освоение (совершенствование) профессиональных компетенций, необходимых для организации операционного управления в компании.

В результате успешного освоения модуля слушатель будет:

### знать:

- приемы проведения совещаний;
- методологию делегирования задач;
- приемы тайм-менеджмента.

### уметь:

- давать обратную связь по результатам выполненных задач;
- проводить продуктивные совещания;
- управлять рабочим временем.

## 2. УЧЕБНО-ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН МОДУЛЯ

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

№ п/п	Наименование разделов	Часы			
		Всего часов	Аудиторные		Самостоятельная работа
			Лекции	Практические занятия	
1	2	3	4	5	6
1.	Совещания	16	7	-	9
2.	Делегирование	10	4	-	6
3.	Постановка и контроль задач	17	5	-	12
4.	Расстановка приоритетов и управление рабочим временем	12	3	-	9
A	Аттестация по модулю - экзамен	1	-	-	1
	<b>ИТОГО:</b>	<b>56</b>	<b>19</b>	<b>-</b>	<b>37</b>

### 2.2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ МОДУЛЯ

#### Тема 1. Совещания

Классический алгоритм подготовки и проведения совещаний. Оптимальная регулярность совещаний. Лайфхаки совещаний: меньше совещаний. Лайфхаки совещаний: микрозадачи делать прямо во время встречи. Формат: совещания стоя.

#### Тема 2. Делегирование

Модель делегирования Кена Бланшара. Делегирование как инструмент мотивации сотрудников. Делегирование как инструмент разжевывания задач.

#### Тема 3. Постановка и контроль задач

Подготовка к постановке задач. Как правильно поставить задачу. Контроль и обратная связь. Отработка навыка постановки задач: видеокейс.

#### Тема 4. Расстановка приоритетов и управление рабочим временем

Ресурсы для управления временем. Приемы, которые помогут вам с вашим личным графиком. Организационные и мотивационные приемы для всей компании и отдельных сотрудников.

## 3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ МОДУЛЯ - РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА:

1. Джим Кэмп. Сначала скажите „нет“
  2. Гэвин Кеннеди. Договориться можно обо всем!
  3. Роджер Фишер, Уилльям Юри, Брюс Патон. Как добиться ДА, или Переговоры без поражения
  4. Джордж Колризер. Не стать заложником. Сохранить самообладание и убедить оппонента
  5. Дэвид Лэкс, Джеймс Себениус. Переговоры в трех измерениях
- 4. АТТЕСТАЦИЯ ПО МОДУЛЮ – экзамен**

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

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

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

- оценка «хорошо» выставляется слушателю, верно ответившему не менее чем, на 9 вопросов;

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

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

# «АКТИОН»

Негосударственное образовательное частное учреждение организации дополнительного профессионального образования «Акцион»



## ПРОГРАММА ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ

программы дополнительного профессионального образования  
(профессиональная переподготовка)

**«ОПЕРАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ЕЖЕДНЕВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ»**

(объем 250 академических часа(ов))

г. Москва



## 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.

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

- оценка «отлично» выставляется слушателю, верно ответившему не менее чем, на 25 вопросов;

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

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

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

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

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

## 2.2. ПРИМЕРНЫЕ ВОПРОСЫ ИТОГОВОГО МЕЖДИСЦИПЛИНАРНОГО ЭКЗАМЕНА:

### Тема 1.1. Как планировать ресурсы, чтобы не выходить за рамки сроков и бюджета

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:

### Тема 1.2. Как планировать бизнес с опорой на предыдущие периоды и если такой опоры нет

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

10. Для чего нужно формировать досье:
11. Что из нижеперечисленного необходимо включить в банковский мониторинг:

Тема 1.3. Кейс производственной компании: годовое планирование от возможностей отдела продаж и производства

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. Кейс сервисно-торговой компании: как планировали двухлетний проект для Московского планетария, чтобы не уйти в минус и сдать объект в срок

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 ожидании 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

Тема 2.1. Как сделать, чтобы аналитика вошла в жизнь генерального директора

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 2.2. Как встроить аналитику в управление компанией

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:
11. Бюджет компании на год должен опираться:

### Тема 2.3. Глубинные разборы

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:
11. Целью бюджетирования является:

### Тема 2.4. Как ставить задачи и проверять результаты работы аналитиков

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:
11. Факторный анализ это разложение суммовых или процентных отклонений:
12. Если вам подняли аренду на 20% от первоначальной стоимости, то при анализе отклонений нужно оценить:

### Тема 2.5. Откуда бизнесу брать данные для аналитики

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 3.1. Как победить хаос в проектах и правильно распределить ресурсы

1. Выберите два основных правила работы по Kanban.
2. Чем Kanban отличается от Scrum?
3. Как определить владельца процесса, внедряя Kanban?
4. Что такое визуализация в Kanban?
5. Что изображено на иллюстрации?
6. Как устроены Kanban-доски?
7. Нужно ли в Kanban устанавливать лимиты по задачам?

### Тема 3.2. Методы управления проектами и организация проектной работы

1. В проектном менеджменте используют стандарты, которые содержат методологию управления проектами. Выделите из нижеперечисленного стандарт, который применяют прежде всего в сфере IT
2. В проектном менеджменте есть стандарт, который описывает, как сочетать проекты и программы с бизнес-стратегией компании и использовать полученный в результате выполнения проектов опыт для развития и продвижения к стратегическим целям. Какой это стандарт
3. P2M – японский стандарт, который ориентирован не на продукт, а на стратегические цели компании. За счет чего это достигается
4. Какой из нижеперечисленных подходов в проектном менеджменте считают гибким
5. В проектном менеджменте есть стандарт, который ориентирован не на процессы, а на компетенции руководителя проекта. Какой это стандарт
6. Один из главных и популярных стандартов в проектном менеджменте – PMBOK. На что он ориентирован
7. Заинтересованные стороны проекта – лица или организации, вовлеченные в проект, оказывающие влияние на проект и испытывающие на себе влияние работ проекта и его результатов. Среди них менеджер проекта, заказчик и спонсор (куратор). Какую роль в проекте играет спонсор
8. Если в ходе реализации проекта возникла проблема, с которой руководитель не может справиться, он эскалирует ее. Что это значит
9. Вы планируете реализовать внутренний проект – внедрение CRM-системы. Собрали команду разработчиков и назначили руководителя проекта. Кому передать роль спонсора проекта, чтобы не возник конфликт интересов
10. В арсенале компетенций руководителя проекта должны быть Soft Skills и Hard Skills. Что подразумевается под Hard Skills

### Тема 3.3. 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

#### Тема 3.4. Ведение проекта

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

#### Тема 4.1. Совещания

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 4.2. Делегирование

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

#### Тема 4.3. Постановка и контроль задач

1. Вы обнаружили, что показатели выручки за последний месяц упали. Вы изучили ситуацию и пришли к выводу, что проблема – в способах продвижения: компания давно не пробовала ничего нового. Вы вызвали директора по маркетингу, но он не разделяет вашу точку зрения. Наоборот, считает, что новые, непроверенные способы продвижения только ухудшат ситуацию. Вы же, тем не менее, убеждены, что это верное решение. Какой фразой будет правильнее всего завершить диалог в такой ситуации?
2. Для того, чтобы сотрудник поставил задачу сам себе, достаточно задать ему пять вопросов. Выберите вариант ответа, в котором эти пять вопросов перечислены верно.
3. Вы поставили сотруднику задачу и хотите проверить, хорошо ли он ее понял. Выберите два способа, которые лучше всего в этом помогут.
4. Вы вместе с сотрудником обсудили задачу, которую нужно сделать, и сразу же выяснили, что сотрудник неправильно ее понял. Выберите фразу, которая поможет наиболее эффективно устранить недопонимание.
5. Вы поставили сотруднику задачу и убедились, что он верно ее понял. Каким вопросом подытожить разговор, чтобы с наибольшей вероятностью повысить шанс выполнения?
6. Вы обговорили с сотрудником срок, в который ему нужно выполнить задачу. Перед уходом сотрудник сказал: «Если вдруг я пойму, что не успеваю закончить в срок, я сразу вам сообщу». Выберите верную реакцию на эти слова.
7. Что необходимо сделать, чтобы сотрудник успешно выполнил задачу?
8. Чтобы сотрудники достигли результата, нужно проверять ход выполнения долгосрочных задач. Как это делать?
9. Сотрудник сорвал срок выполнения задачи. Вы пытаетесь понять, как правильно отреагировать: простить, отчитать, лишить премии или уволить. Что при этом надо учесть в первую очередь?
10. Сотрудник, который не соблюдает дедлайны, вряд ли будет полезен бизнесу. Но это правило надо с осторожностью применять как минимум к одной категории работников. Какой?

#### Тема 4.4. Расстановка приоритетов и управление рабочим 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)