

**КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
ФАУ «ЦАГИ»**



«УТВЕРЖДАЮ»

Начальник управления персоналом

О.А. Власова

20 23 г.

**Дополнительная профессиональная программа
повышения квалификации**

«Практика эффективного управления»

г. Жуковский

СОДЕРЖАНИЕ

1. Общая характеристика программы
 - Цель / задачи программы
 - Нормативно-правовая база
 - Объем, форма обучения и сроки освоения
2. Требования к результатам обучения / компетенции обучающихся, формируемые в результате освоения программы
3. Содержание программы
 - Учебный план
 - Календарный учебный график
 - Тематический план
 - Рабочая программа
4. Организационно-педагогические условия реализации программы
5. Материально-техническое обеспечение
6. Учебно-методическое обеспечение
7. Оценка качества освоения программы

Общая характеристика программы

Дополнительное профессиональное образование направлено на удовлетворение образовательных и профессиональных потребностей, профессиональное развитие человека, обеспечение соответствия его квалификации меняющимся условиям профессиональной деятельности и социальной среды.

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации (далее – Программа) «**Практика эффективного управления**» предназначена для научных и инженерно-технических работников, специалистов и аспирантов.

Программа разработана на основе Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (утв. Приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 970) URL: <https://fgos.ru/fgos/fgos-38-03-02-menedzhment-970/>

Реализация программы направлена на повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации.

В Программе используются основные термины, определения и принятые сокращения:

Программа - дополнительная профессиональная программа повышения квалификации.

Академический час – отрезок времени для занятий, а также мера объёма материала, намечаемого к изучению в течение этого времени; 45 астрономических минут.

ДОТ - дистанционные образовательные технологии.

Зачет – форма проверки успешного усвоения учебного материала дисциплины (модуля) в ходе практических, семинарских занятий, самостоятельной работы, выполнения лабораторных работ, а также форма проверки прохождения практик.

Текущий контроль – контроль, определяющий степень усвоения обучающимися теоретической и практической части учебной программы в ходе изучения дисциплины (модуля).

Промежуточная аттестация (ПА) – контроль знаний, умений и навыков (компетенций), формируемых дисциплиной (модулем), проводимый в форме зачета, зачета с оценкой (дифференцированного зачета) или экзамена. По данной программе – успешность промежуточной аттестации оценивается по

результатам выполнения письменных работ (каждая письменная работа должна иметь оценку 30 и более баллов).

Итоговая аттестация (ИА) – завершающий этап освоения программы обучения, направленный на установление соответствия уровня подготовки, проводимый в форме зачета (теста).

Учебный план – документ, определяющий перечень, трудоемкость, последовательность и распределение по периодам обучения дисциплин (модулей), практик, иных видов учебной деятельности.

Цель и задачи Программы

Основной целью программы является повышение профессионального уровня обучающихся в области управления деятельностью в организации в сферах работы с персоналом, потребителями продукции и финансов, изучение теоретических и практических основ управленческой деятельности, систематизация и упорядочивание ранее полученных навыков работы в сфере управления.

Целями освоения программы «Практика эффективного управления» являются:

1. достижение понимания студентами важности управления в организациях различного типа;
2. развитие основных навыков и компетенций, присущих профессиональным руководителям;
3. изучение методов эффективного практического управления различными аспектами организации, включая управление персоналом как наиболее ценным организационным ресурсом;
4. изучение основных инструментов эффективного управления различными сферами организации, включая управление с применением финансовых и маркетинговых методов внешних и внутренних потребителей;
5. изучение методов влияния внешней среды на деятельность организации и способы взаимодействия руководителей с различными заинтересованными сторонами.

Основные задачи освоения программы повышения квалификации «Практика эффективного управления» заключаются в том, чтобы научить обучающихся:

- понимать роль менеджера в управлении организацией;
- классифицировать задачи, которые должен решать менеджер;

- управлять эффективностью собственной деятельности и саморазвитием;
- выявлять потенциальные области возникновения проблем в деятельности организации и решать их различными способами, соблюдая этические нормы;
- организовывать коммуникации как внутри организации, так и за ее пределами, представляя ее во внешнем окружении;
- планировать свою деятельность и деятельность подчиненных;
- принимать решения в рабочих ситуациях с учетом их краткосрочных и долгосрочных последствий;
- оценивать эффективность и результативность деятельности подчиненных;
- понимать основы мотивации людей к выполнению рабочих обязанностей;
- понимать важность финансовых и маркетинговых аспектов в деятельности организации и их влияние на работу руководителя;
- рационально подходить к решению задач, способствующих повышению конкурентоспособности предприятия и его социально-экономическому развитию;
- организовывать коммуникации как внутри организации, так и за ее пределами с потребителями и другими заинтересованными сторонами;
- принимать решения в рабочих ситуациях с учетом имеющейся финансовой информации;
- принимать решения в практической деятельности, опираясь на результаты маркетинговых исследований;
- анализировать финансовые возможности проектов для развития и эффективной деятельности;
- проводить изменения в организации с учетом противоречивых интересов различных заинтересованных сторон;
- анализировать реальные возможности организации для развития и эффективной деятельности.

Нормативно-правовая база

Дополнительная профессиональная программа повышения квалификации разработана на основе следующих нормативно-правовых актов:

- Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам, (утвержденный приказом Министерства образования и науки РФ от 01.07.2013 N 499);

- Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (утв. Приказом министерство Науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 970);
- других действующих нормативно-правовых актов.

Реализация Программы предусмотрена на базе ФАУ «ЦАГИ» в соответствии с Уставом и Лицензией.

Объем программы, форма обучения и сроки освоения

Объем (трудоемкость) программы: 145 акад. часов.

Продолжительность обучения: 9 месяцев.

Форма обучения: очно-заочная

Режим занятий: 5,6 акад. часов в неделю.

Занятия включают очные семинары (групповые учебные занятия), самостоятельное изучение раздаточных и учебных материалов; самостоятельная работа по выполнению письменных заданий, дистанционные консультации, в том числе в режиме on-line; промежуточная аттестация - зачет по итогам письменных работ. Требуется успешно сдать все четыре письменные работы.

Итоговая аттестация: по окончании проводится итоговая аттестация в виде зачета (тестирование).

По результатам итоговой аттестации при успешном освоении программы выдается удостоверение о повышении квалификации установленного образца.

Виды учебной работы (час.)

Вид учебной работы	Всего часов
Общая трудоемкость	145
Аудиторные занятия	96
Лекции	24
Практические занятия (ПЗ)	48
Консультации, в том числе по интернет (К)	24
Самостоятельная работа	36
Изучение теоретических учебных материалов	22
Выполнение заданий по анализу практической деятельности	14
Промежуточная аттестация – четыре письменные работы с оценкой	12
Итоговая аттестация – зачет	1

**Требования к результатам обучения /
компетенции обучающихся, формируемые в результате обучения**

**Планируемые результаты обучения по программе
«Практика эффективного управления»**

В результате освоения программы обучающийся должен демонстрировать следующие результаты обучения:

Знать:

- подходы к управлению организациями;
- содержание работы менеджера, основные задачи управления;
- подходы к решению проблем, возникающих в деятельности организации;
- способы мотивации персонала и оценки результатов его деятельности;
- основы организации процесса найма персонала;
- основы проведения организационных изменений;
- основные принципы маркетинговой деятельности организации, задачи взаимодействия с внешними и внутренними потребителями;
- принципы сегментирования, составления маркетингового плана, способы проведения маркетинговых исследований;
- основные методы анализа внешней среды и способы ее влияния на функционирование организаций;
- основные подходы к управлению финансами в организации, основы бюджетирования, ключевые финансовые показатели деятельности организации.

Уметь:

- выделять специфические функции менеджера и делегировать полномочия подчиненным;
- управлять своими временными и другими ресурсами;
- выявлять и решать управленческие проблемы;
- планировать операционную деятельность с учетом различных факторов;
- использовать новые технологии в коммуникациях, устранять барьеры в общении;
- эффективно и результативно проводить совещания;
- создавать открытый климат общения, положительно влияющий на производительность труда;
- контролировать деятельность подчиненных и оценивать уровень их профессиональной компетентности;
- применять власть, опираясь на лидерские качества и должностное положение;
- организовывать эффективную групповую и командную работу;

- определять потребность в обучении сотрудников организации и наиболее подходящие методы обучения;
- анализировать тенденции изменений внешнего окружения, выявлять потенциальные возможности и угрозы для развития организации;
- выявлять причины сопротивления изменениям и преодолевать их различными методами;
- классифицировать сегменты потребителей, с которыми работает организация;
- планировать количественные и качественные маркетинговые исследования;
- анализировать основные факторы внешней среды, влияющие на организацию и тренды их развития;
- планировать операционную деятельность с учетом данных маркетинговых исследований;
- измерять степень удовлетворенности потребителей качеством продукта;
- принимать управленческие решения, опираясь на данные финансовой оценки деятельности предприятия;
- понимать различие между типами бюджетов, учитывая достоинства и недостатки разных методов;
- анализировать потребности различных финансово заинтересованных сторон и учитывать их интересы при принятии решений;
- определять затраты и вести их учет по видам деятельности;
- анализировать и интерпретировать финансовые отчеты и основные показатели деятельности;
- определять характеристики деятельности организации: экономичность, эффективность, результативность и справедливость.

Владеть:

- методами постановки целей, принятия управленческих решений, планирования и оценкой результатов деятельности;
- методами найма, обучения, мотивации и аттестации персонала;
- методами принятия управленческих решений на основе финансовых показателей и маркетинговой информации;
- методами построения эффективных взаимоотношений с потребителями организации;
- способами подготовки письменных аналитических докладов;
- методами организации и оценки групповой и командной работы.

**Связь программы
«Практика эффективного управления»
с профессиональным стандартом**

Профессиональный стандарт	Обобщенные трудовые функции	Трудовые функции	Уровень квалификации
«Специалист по управлению персоналом», регистрационный номер 559, утверждено приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09.03.2022 № 109н	Г. Операционное управление персоналом и подразделением организации	Разработка системы операционного управления персоналом и работой структурного подразделения организации G/01.7	7
		Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации G/02.7	7
		Администрирование процессов операционного управления персоналом и работой структурного подразделения организации и соответствующего документооборота G/04.7	7
Специалист по оперативному управлению механосборочным производством», регистрационный номер 166, утвержден Приказом Минтруда России № 397н от 10.07.2021.	С. Управление механосборочным цехом	Планирование деятельности механосборочного цеха C/01.8	8
		Организация деятельности механосборочного цеха C/02.8	8
		Мотивация руководителей структурных частей механосборочного цеха C/03.8	8
		Контроль и анализ деятельности механосборочного цеха C/04.8	8
		Совершенствование деятельности механосборочного цеха C/04.8	8

Формирование результатов освоения программы

«Практика эффективного управления» с учетом профессионального стандарта

ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (бакалавриат). Приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 № 970 "Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования. Зарегистрировано в Минюсте России 25.08.2020 № 59449

Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом»	ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент»	Компетенции	
Трудовые функции	Профессиональные задачи		
<p>Разработка системы операционного управления персоналом и работой структурного подразделения организации G/01.7</p> <p>Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения организации G/02.7</p> <p>Администрирование процессов операционного управления персоналом и работой структурного подразделения организации и соответствующего G/04.7</p>	<p>Организационно-управленческие, предпринимательские, финансовые, научно-исследовательские (п. 1.12 ФГОС)</p>	<p>УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач.</p> <p>УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений</p> <p>УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде</p> <p>УК-4. Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах)</p> <p>УК-5. Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах</p> <p>УК-10. Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности</p> <p>ОПК-2. Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем</p> <p>ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия;</p>	

Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом»	ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент»	Компетенции
Трудовые функции	Профессиональные задачи	
		<p>ОПК-4. Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций;</p> <p>ОПК-5. Способен использовать при решении профессиональных задач современные информационные технологии и программные средства, включая управление крупными массивами данных и их интеллектуальный анализ;</p> <p>ОПК-6. Способен понимать принципы работы современных информационных технологий и использовать их для решения задач профессиональной деятельности.</p>

Учебный план программы «Практика эффективного управления»

Учебный план программы содержит взаимосвязанные модули и темы, посвященные эффективному управлению организацией, персоналом, маркетингом и финансами. Содержание тем нацелено на развитие наиболее важных области компетентности руководителей и развитию целостного понимания управления в организации. Общая трудоемкость программы составляет 145 часов.

Модуль	Раздел программы повышения квалификации	Итого	Контактные часы, включая он-лайн			Самостоятельная работа	Формы контроля успеваемости и аттестация
			Аудиторные		С прим. ДОТ		
			Лекц.	Практ.			
1	Документированные и рабочие процедуры СМК утвержденные в ЦАГИ. Охрана труда. Знакомство с программой.	1	1				
2	Эффективное управление организацией	38	5	12	6	15	Про промежуточная аттестация (ПА) (письменная работа 1 (ПР-1))
2.1	Управление собой. Функции управления.	13	2	4	2	5	
2.2	Контур управления. Решение проблем и конфликтов.	13	2	4	2	5	
2.3	Принятие решений. Управление организацией.	13	2	4	2	5	
3	Руководство персоналом	39	6	12	6	15	ПА (ПР-2)
3.1	Люди в организации. Мотивация деятельности	13	2	4	2	5	
3.2	Работа групп и команд. Лидерство и власть	13	2	4	2	5	
3.3	Управленческие коммуникации. Подбор и руководство персоналом	13	2	4	2	5	
4	Управленческие финансы	33	6	12	6	9	ПА (ПР-3)
4.1	Управленческий учет	11	2	4	2	3	
4.2	Принятие решений на основе затрат	11	2	4	2	3	
4.3	Бюджетирование и финансовый анализ	11	2	4	2	3	
5	Управление маркетингом	33	6	12	6	9	ПА (ПР-4)
5.1	Понимание маркетинга и потребителей	11	2	4	2	3	
5.2	Стратегический маркетинг и исследования	11	2	4	2	3	
5.3	Инструменты маркетинга	11	2	4	2	3	
6	Итоговая аттестация	1		1			ИА (Зачет)
	Общая трудоемкость	145	24	49	24	48	

**Календарный учебный график
программы «Практика эффективного управления»**

Неделя №	Модули 1, 2, 3							Итого, ак. час.
	1	3			3			
		2.1.	2.2.	2.3.	3.1	3.2	3.3	
1	А - 1	А - 5						6
2		СР - 2 К - 1						3
3		СР - 3 К - 1						4
4			А - 6					6
5			СР - 2 К - 1					3
6			СР - 3 К - 1					4
7				А - 6				6
8				СР - 3 К - 1				4
9				ПА - 3 (ПР № 1)				3
10								0
11				А - 6				6
12				СР - 2 К - 1				3
13				СР - 3 К - 1				4
14					А - 6			6
15					СР - 2 К - 1			3
16					СР - 3 К - 1			4
17						А - 6		6
18						СР - 3 К - 1		4
19-20						ПА - 3 (ПР № 2)		3
	1	12	13	13	13	13	13	78

Примечание: применяемые сокращения видов учебных занятий: «А» - аудиторные занятия, «СР» - самостоятельная работа, «К» - консультации с применением дистанционных образовательных технологий, «ПР» - промежуточная аттестация, «ПР №» - письменная работа, «ИА» - итоговая аттестация. Цифра после сокращенного названия вида учебного занятия указывает количество отведенных на занятие академических часов. Цифра после сокращенного названия вида учебного занятия указывает количество отведенных на занятие академических часов.

В столбце «итого» указано количество академических часов нагрузки в неделю.

Неделя №	Модули 4 -6						Итого	
	4			5				6
	4.1	4.2	4.3	5.1	5.2	5.3		
21	А - 6						6	
22	СР - 1 К - 1						2	
23	СР - 2 К - 1						3	
24		А - 6					6	
25		СР - 1 К - 1					2	
26		СР - 2 К - 1					3	
27			А - 6				6	
28			СР - 1 К - 1				2	
29			ПА - 3 (ПР № 3)				3	
30							0	
31				А - 6			6	
32				СР - 1 К - 1			2	
33				СР - 2 К - 1			3	
34					А - 6		6	
35					СР - 1 К - 1		2	
36					СР - 2 К - 1		3	
37						А - 6	6	
38						СР - 1 К - 1	2	
39						ПА - 3 (ПР № 4)	3	
40							ИА - 1	1
	11	11	11	11	11	11	1	67

**Тематический план программы
«Практика эффективного управления»**

Модуль	Раздел/модуль программы повышения квалификации	Кол-во часов
1.	Документированные и рабочие процедуры СМК утвержденные в ЦАГИ. Охрана труда. Знакомство с программой.	1
2.	Эффективное управление организацией	38
2.1	<p><u>Управление собой</u> Управление своим временем: принцип Парето, матрица приоритетов. Эффективное делегирование полномочий: виды деятельности, подходящие для делегирования. Управление стрессом: этапы перехода к управленческой роли. Самосовершенствование и обучение.</p> <p><u>Функции управления</u> Процесс управления. Источники власти менеджера. Определение и подходы к понятию «менеджер» Ролевая модель менеджера. Ключевые навыки менеджера.</p>	12
2.2	<p><u>Контур управления</u> Планирование и контроль. Постановка целей, требование SMART. Мониторинг движения к цели. Методы планирования: диаграмма Ганта.</p> <p><u>Решение проблем и конфликтов</u> Симптомы, проблемы, разрывы и вызовы. Общая схема решения проблемы. Источники конфликтов и стадии развития. Действия в конфликтной ситуации.</p>	13
2.3	<p><u>Принятие решений</u> Типы управленческих решений. Структурированное принятие решений. Техники принятия решений. Этапы мозгового штурма.</p> <p><u>Управление организацией</u> Миссия, ценности и культура организации. Типы корпоративных культур. Организация в схемах, структура организации. Проведение изменений в организации. Подходы и стратегии изменения. Соппротивление изменениям и их закрепление.</p> <p>Промежуточная аттестация - Письменная работа 1</p>	10 3
3	Руководство персоналом	39
3.1	<p><u>Люди в организации</u> Эмоциональный интеллект. Ментальные нормы и социальные установки. Ошибки в понимании поведения людей.</p> <p><u>Мотивация деятельности</u> Значение мотивации для управления. Основные теории мотивации. Определение профиля мотивации. Подходы к проектированию работы.</p>	13
3.2	<p><u>Работа групп и команд</u> Различие групп и команд. Формирование команды, роли в команде. Анализ эффективности деятельности команды. Инструменты сплочения команды. Этапы сплочения команды: распределение ролей.</p> <p><u>Лидерство и власть</u> Власть, полномочия и влияние. Источники власти и стратегии влияния. Традиционные теории лидерства. Лидерство, как процесс. Способности и навыки лидерства.</p>	13

Модуль	Раздел/модуль программы повышения квалификации	Кол-во часов
3.3	Управленческие коммуникации Заинтересованные в коммуникациях стороны. Важность обратной связи. Ключевые понятия переговорного процесса. Подготовка к переговорам и их этапы. Проведение совещаний: типы и стили. Эффективность проведения совещаний. Техника активного слушания.	10
	<u>Подбор и руководство персоналом</u> Алгоритм поиска и отбора персонала. Анализ содержания работы по вакансии. Инструкции и требования к кандидату. Способы привлечения кандидатов. Подготовка и проведение собеседования. Введение в должность и социализация.	
	Промежуточная аттестация - Письменная работа 2	3
4	Управленческие финансы	33
4.1	<u>Управленческий учет</u> Финансовые термины, правила и соглашения. Оценка входных и выходных ресурсов в деньгах. Отчет о движении денежных средств. Расходы и учетная политика. Бюджеты. Отчет о прибылях и убытках. Бухгалтерский баланс.	11
4.2	<u>Принятие решений на основе затрат</u> Классификация затрат. Включение затрат в себестоимость. Распределение затрат по видам деятельности. Маржинальный метод учета затрат. Анализ безубыточности и решение о цене. Оценка затрат при принятии решений. Учет затрат при ценообразовании.	11
4.3	<u>Бюджетирование и финансовый анализ</u> Бюджетный процесс в организации. Бюджетное планирование. Виды и подходы к бюджетированию. Относительные финансовые показатели. Экономичность, эффективность и результативность.	8
	Промежуточная аттестация - Письменная работа 3	3
5	Управление маркетингом	33
5.1	<u>Понимание маркетинга и потребителей</u> Маркетинг как философия, процесс управления и комплекс видов деятельности. Потребители и заинтересованные стороны. Поведение и потребности потребителей. Сегментация потребителей и нацеливание. Организации, как покупатели.	11
5.2	<u>Стратегический маркетинг и исследования</u> Изучение мнений и запросов потребителей. Виды и этапы маркетинговых исследований. Окружение организации. STEP и SWOT анализы. Цепочка ценности организации. Понимание качества потребителями.	11
5.3	<u>Инструменты маркетинга</u> Маркетинговый комплекс: 4P, 4C. Анализ и формирование товаров и услуг. Цена и ценообразование в маркетинге. Поставка товаров и услуг (логистика). Маркетинговые коммуникации (реклама и т.д.). Комплекс маркетингового планирования.	8
	Промежуточная аттестация - Письменная работа 4	3
6	Итоговый зачет	1
	Общая трудоемкость	145

**Рабочая программа
программы «Практика эффективного управления»**

Модуль	Раздел программы повышения квалификации	Итого	Контактные часы, включая он-лайн			Самостоятельная работа	Формы контроля и аттестации
			Аудиторные		Дист.		
			Лекц.	Практ.			
1	Документированные и рабочие процедуры СМК утвержденные в ЦАГИ. Охрана труда. Знакомство с программой.	1	1				
2	Эффективное управление организацией	38	5	12	6	15	
2.1	<u>Управление собой</u> Управление своим временем: принцип Парето, матрица приоритетов. Эффективное делегирование полномочий: виды деятельности, подходящие для делегирования. Управление стрессом: этапы перехода к управленческой роли. Самосовершенствование и обучение.	13	2	4	2	5	
	<u>Функции управления</u> Процесс управления. Источники власти менеджера. Определение и подходы к понятию «менеджер». Ролевая модель менеджера. Ключевые навыки менеджера.						
2.2	<u>Контур управления</u> Планирование и контроль. Постановка целей, требование СМАРТ. Мониторинг движения к цели. Методы планирования: диаграмма Ганта.	13	2	4	2	5	
	<u>Решение проблем и конфликтов</u> Симптомы, проблемы, разрывы и вызовы. Общая схема решения проблемы. Источники конфликтов и стадии развития. Действия в конфликтной ситуации.						
2.3	<u>Принятие решений</u> Типы управленческих решений. Структурированное принятие решений. Техники принятия решений. Этапы мозгового штурма.	13	2	4	2	5	Промежуточная аттестация (ПА) – письменная работа 1 (ПР № 1)
	<u>Управление организацией</u> Миссия, ценности и культура организации. Типы корпоративных культур. Организация в схемах, структура организации.						

Модуль	Раздел программы повышения квалификации	Итого	Контактные часы, включая он-лайн			Самостоятельная работа	Формы контроля и аттестации
			Аудиторные		Дист.		
			Лекц.	Практ.			
	Проведение изменений в организации. Подходы и стратегии изменения. Сопротивление изменениям и их закрепление.						
3	Руководство персоналом	39	6	12	6	15	
3.1	<u>Люди в организации</u> Эмоциональный интеллект. Ментальные нормы и социальные установки. Ошибки в понимании поведения людей. <u>Мотивация деятельности</u> Значение мотивации для управления. Основные теории мотивации. Определение профиля мотивации. Подходы к проектированию работы.	13	2	4	2	5	
3.2	<u>Работа групп и команд</u> Различие групп и команд. Формирование команды, роли в команде. Анализ эффективности деятельности команды. Инструменты сплочения команды. Этапы сплочения команды: распределение ролей. <u>Лидерство и власть</u> Власть, полномочия и влияние. Источники власти и стратегии влияния. Традиционные теории лидерства. Лидерство, как процесс. Способности и навыки лидерства.	13	2	4	2	5	
3.3	<u>Управленческие коммуникации</u> Заинтересованные в коммуникациях стороны. Важность обратной связи. Ключевые понятия переговорного процесса. Подготовка к переговорам и их этапы. Проведение совещаний: типы и стили. Эффективность проведения совещаний. Техника активного слушания. <u>Подбор и руководство персоналом</u> Алгоритм поиска и отбора персонала. Анализ содержания работы по вакансии. Инструкции и требований к кандидату. Способы привлечения кандидатов. Подготовка и проведение собеседования. Введение в должность и социализация.	13	2	4	2	5	ПА – ПР № 2

Модуль	Раздел программы повышения квалификации	Итого	Контактные часы, включая он-лайн			Самостоятельная работа	Формы контроля и аттестации
			Аудиторные		Дист.		
			Лекц.	Практ.			
4	Управленческие финансы	33	6	12	6	9	
4.1	<u>Управленческий учет</u> Финансовые термины, правила и соглашения. Оценка входных и выходной ресурсов в деньгах. Отчет о движении денежных средств. Расходы и учетная политика. Бюджеты. Отчет о прибылях и убытках. Бухгалтерский баланс.	11	2	4	2	3	
4.2	<u>Принятие решений на основе затрат</u> Классификация затрат. Включение затрат в себестоимость. Распределение затрат по видам деятельности. Маржинальный метод учета затрат. Анализ безубыточности и решение о цене. Оценка затрат при принятии решений. Учет затрат при ценообразовании.	11	2	4	2	3	
4.3	<u>Бюджетирование и финансовый анализ</u> Бюджетный процесс в организации. Бюджетное планирование. Виды и подходы к бюджетированию. Относительные финансовые показатели. Экономичность, эффективность и результативность.	11	2	4	2	3	ПА – ПР № 3
5	Управление маркетингом	33	6	12	6	9	
5.1	<u>Понимание маркетинга и потребителей</u> Маркетинг как философия, процесс управления и комплекс видов деятельности. Потребители и заинтересованные стороны. Поведение и потребности потребителей. Сегментация потребителей и нацеливание. Организации, как покупатели.	11	2	4	2	3	
5.2	<u>Стратегический маркетинг и исследования</u> Изучение мнений и запросов потребителей. Виды и этапы маркетинговых исследований. Окружение организации. STEP и SWOT анализы. Цепочка ценности организации. Понимание качества потребителями.	11	2	4	2	3	

Модуль	Раздел программы повышения квалификации	Итого	Контактные часы, включая он-лайн			Самостоятельная работа	Формы контроля и аттестации
			Аудиторные		Дист.		
			Лекц.	Практ.			
5.3	<u>Инструменты маркетинга</u> Маркетинговый комплекс: 4Р, 4С. Анализ и формирование товаров и услуг. Цена и ценообразование в маркетинге. Поставка товаров и услуг (логистика). Маркетинговые коммуникации (реклама и т.д.). Комплекс маркетингового планирования.	11	2	4	2	3	ПА – ПР № 4
6	Итоговая аттестация	1		1			ИА (Тест)
	Общая трудоемкость	145	24	49	24	48	

Организационно-педагогические условия реализации программы

Образовательный процесс осуществляется на основе учебного плана.

Кадровое обеспечение образовательной программы строится на основе оптимального сочетания практического и научно-педагогического опыта руководителей обучения.

Реализация дополнительной образовательной программы обеспечена научно-педагогическими кадрами, имеющими базовое образование, соответствующее профилю преподаваемого учебного материала, занимающимися педагогической, научной, научно-методической и / или практической деятельностью по профилю преподаваемой дисциплины.

Лекции проводятся в оборудованной учебной аудитории, обеспечивающей демонстрацию видеофильмов, слайдов, плакатов, использование технических средств обучения: ноутбук проектор, экран.

При проведении лекционных занятий руководитель обучения регламентирует темп изложения учебного материала, который позволяет слушателям при необходимости производить записи.

Перед завершением или в ходе обучения руководитель обучения отвечает на возникшие у слушателей вопросы, выборочно проверяет степень усвоения материала, а также указывает необходимый перечень учебной литературы для самостоятельного изучения.

При необходимости слушатели могут получить у руководителя обучения материал в электронном виде.

В программе используются следующие виды учебных занятий:

- Лекции. Проводятся в рамках очных занятий. Предназначены для обзора теоретического материала и обсуждения значимых с точки зрения управления концепций и подходов.
- Практические занятия. Проводятся для освоения представленных в программе концепций и моделей, развития и закрепления навыков их применения в различных управленческих ситуациях. Занятия основаны на использовании эффективных методов групповой работы и обмена опытом между обучающимися.
- Самостоятельные занятия. Основная форма самостоятельной работы – это изучение раздаточных учебных материалов в соответствии с планом программы с целью выполнения заданий по анализу собственной деятельности и выработке предложений по ее улучшению.
- Консультации (с применением ДОТ). Обучающийся может проконсультироваться у руководителя обучения по телефону, электронной почте, лично и по другим каналам общения по вопросам, связанным с обучением. В процессе обучения обеспечивается постоянный контакт

обучающегося и руководителя обучения, позволяющий оперативно разрешать возникающие затруднения в освоении учебной программы.

- Промежуточная аттестация (письменные работы). Обучающиеся выполняют четыре письменных работы, которые проверяет руководитель обучения, предоставляя им развернутую обратную связь. В основе каждого письменного задания выработка рекомендаций по решению проблем в заданной области управления, выявленных в собственной практической деятельности. Успешному выполнению письменной работы соответствует оценка не ниже 30 баллов.
- Итоговая аттестация. Обучение на программе завершается зачетом, который проводится в форме тестирования. Условие допуска обучающегося к итоговой аттестации – успешность промежуточной аттестации – т.е. оценки по четырем письменным работам не менее, чем 30 баллов.

В процессе обучения используются следующие методические инструменты:

- технология работы в малых группах по этапам: исследование, дискуссия и рефлексия;
- анализ учебных и практических ситуаций обучающихся;
- работа в рамках проблемно-ориентированного подхода (анализ ситуации, выработка предположений и выявление проблемы, формулировка выводов, выработка рекомендаций и плана действий, предполагаемые последствия реализации рекомендаций, преимущества и недостатки предложений);
- методика организованной дискуссии и развития коммуникативных навыков, в том числе с использованием Интернет-технологий;
- компетентностный подход с акцентированием не на сумме усвоенных знаний, а на способности студента успешно действовать в различных ситуациях;
- личностно-ориентированный подход;
- рефлексивный подход.

Материально-техническое обеспечение

В процессе обучения используется современная материально-техническая база для организации учебного процесса. Все помещения, задействованные для организации и проведения обучения, соответствуют требованиям санитарно-эпидемиологических стандартов и обязательным противопожарным нормам. В учебных аудиториях и офисных помещениях есть централизованное отопление, системы водоснабжения и канализации.

1. Ноутбук, проектор, экран, веб камера;
2. Магнитномаркерная доска, маркеры, мультимедиа
3. Плакаты формата А0, фломастеры
4. Раздаточный материал формата А4

Учебно-методическое обеспечение

Основная литература:

1. Орехов В.Д. Основы маркетинга: Учеб. пособие для студ. экон. спец. 213 с.: рис., табл., диагр. схем.

Дополнительная литература:

Дополнительные учебные пособия в формате PDF:

2. Менеджер и организация: Учеб. пособие для студентов/Пер. с англ. – Книга для чтения. Менеджер. 109 с.: рис., табл., графики, схемы, фото.
3. Менеджер и организация: Учеб. пособие для студентов/Пер. с англ. – Книга для чтения. Контур управления. 80 с.: рис., табл., схемы.
4. Менеджер и организация: Учеб. пособие для студентов/Пер. с англ. – Книга для чтения. – Управление в организациях. 120 с.: рис., табл., графики, схемы, фото.
5. Менеджер и организация: Учеб. пособие для студентов/Пер. с англ. – Книга для чтения. Управление заинтересованными сторонами. 113 с.: рис., табл., графики, схемы, фото
6. Менеджер и персонал: Учеб. пособие для студентов/Пер. с англ. – Книга для чтения. Понимание людей на работе. 102 с.: рис., табл., графики, схемы., фото.
7. Менеджер и персонал: Учеб. пособие для студентов/Пер. с англ. – Книга для чтения. Найм и развитие персонала. 110 с.: рис., табл., схемы.
8. Менеджер и персонал: Учеб. пособие для студентов/Пер. с англ. – Книга для чтения. Работа с другими людьми. 78 с.: рис., табл., графики, схемы., фото.
9. Менеджер и персонал: Учеб. пособие для студентов/Пер. с англ. – Книга для чтения. Лидерство, власть, изменения. 102 с.: рис., табл., графики, схемы, фото.

10. Управление финансами и информацией: Учеб. пособие для студентов/Пер. с англ. – Книга для чтения. Менеджер и информация. 102 с.: рис., табл., графики, схемы, фото.
11. Управление финансами и информацией: Учеб. пособие для студентов/Пер. с англ. – Книга для чтения, Финансовый учет. 110 с.: рис., табл., графики, схемы, фото.
12. Управление финансами и информацией: Учеб. пособие для студентов/Пер. с англ. – Книга для чтения. Затраты и принятие решений. 86 с.: рис., табл., схемы, фото
13. Управление финансами и информацией: Учеб. пособие для студентов/Пер. с англ. – Книга для чтения. Работа с бюджетами. 86 с.: рис., табл., схемы, фото
14. Маркетинг и управление качеством: Учеб. пособие для студентов/Пер. с англ. – Книга для чтения. Понимание своих потребителей. 112 с.: рис., табл., графики, схемы, фото.
15. Маркетинг и управление качеством: Учеб. пособие для студентов/Пер. с англ. – Книга для чтения. Ориентация на нужды потребителей. 112 с.: рис., табл., граф., схемы, фото.
16. Маркетинг и управление качеством: Учеб. пособие для студентов/Пер. с англ. – Книга для чтения. Создание ценности для потребителей 102 с.: рис., табл., графики, схемы, фото.
17. Маркетинг и управление качеством: Учеб. пособие для студентов/Пер. с англ. – Книга для чтения. Управление качеством. – 86 с.: рис., табл., граф., схемы, фото.

Оценка качества освоения программы

Контроль результатов освоения учебного материала программы осуществляется в форме промежуточной и итоговой аттестации и служит формой проверки усвоения обучающимися учебного материала программы.

Промежуточная аттестация проводится посредством оценки письменных работ. Оценка 100 балльная, проходной балл – 30. Обучающиеся выполняют в процессе обучения 4 письменные работы.

Аттестация осуществляется по результатам выполнения всех четырех письменных работ.

Показатели и критерии оценки результатов освоения программы в рамках итоговой аттестации - теста: «зачтено» - если обучающийся правильно ответил не менее чем на 80% от общего числа контрольных вопросов, «не зачтено» - если не выполнены условия оценки «зачтено».

Письменные работы № 1-4 к программе «Практика эффективного управления»

Письменная работа № 1 по разделу «Эффективное управление организацией»

Данная работа сосредоточена на управленческом контроле. Требуется определить вид деятельности, проект, услугу или процесс на Вашем рабочем месте, который, на Ваш взгляд, не контролируется должным образом (или же контроль нуждается в улучшении), проанализировать проблему и предложить рекомендации по ее разрешению.

Подготовьте письменный доклад объемом не более 2500 слов, предоставляя детальную информацию о каком-либо конкретном проекте, услуге или разработке и о проблемах управленческого контроля, связанных с ними. Предложите меры по улучшению процессов управленческого контроля.

1. Кратко опишите вид деятельности, проект, услугу или процесс и объясните, в чем состоит связанная с управленческим контролем проблема, которую Вы определили, и почему ее решение имеет большое значение и для кого именно.

Вклад вопроса в оценку письменной работы 30%

2. Проанализируйте выявленную проблему, используя уместные концепции раздела «Контур управления». Сделайте выводы из проведенного Вами анализа.

Вклад вопроса в оценку письменной работы – 30 %

3. Основываясь на проведенном Вами анализе в пункте (2) и применяя соответствующие концепции, сформулируйте рекомендации по разрешению проблемы управленческого контроля, которую Вы определили.

Вклад вопроса в оценку письменной работы – 20 %

4. Определите ожидаемые/планируемые результаты, преимущества и недостатки предложенных Вами в пункте (3) рекомендаций.

Вклад вопроса в оценку письменной работы – 15 %

Оценка за структуру, стиль и логику работы – 5 %

Письменная работа № 2 по разделу «Руководство персоналом»

Подготовьте письменный доклад объемом не более 2500 слов по одной из следующих тем:

- Проблема с мотивацией сотрудников
- Проблема работы группы или команды
- Проблема в процессе найма персонала

1. Определите и опишите проблемную ситуацию с использованием терминологии менеджмента. Дайте четкую формулировку проблемы. Укажите, почему ее решение имеет большое значение и для кого именно. Сделайте предположения о возможных причинах возникновения проблемы. Перечислите заинтересованные стороны в решении данной проблемы.

(20 баллов)

2. Проанализируйте выявленную проблему, используя уместные концепции курса. Сделайте выводы из проведенного Вами анализа.

(40 баллов)

3. Основываясь на проведенном Вами анализе в пункте (3) и применяя соответствующие концепции курса, сформулируйте рекомендации по разрешению проблемы, которую Вы определили.

(20 баллов)

4. Определите ожидаемые/планируемые результаты, преимущества и недостатки предложенных Вами в пункте (3) рекомендаций.

(15 баллов)

Оценка за структуру, стиль изложения и логику доклада – 5 баллов

Письменная работа № задание 3 по разделу «Управленческие финансы»

Подготовьте письменный доклад объемом не более 2500 слов, в котором сделайте следующее:

Представьте, что Вы работаете в консультационной фирме, специализирующейся в сфере программного обеспечения. Компания Ай-Ти 1 занимается производством специфического программного обеспечения. В компанию обратился представитель организации научной сферы, желающей заказать и купить 1 пакет программного обеспечения. Разработка данного программного обеспечения потребует три месяца работы. Заказчик готов уплатить за этот продукт 2 400 000 руб.

Обращаясь к Вам за консультацией, руководство компании предоставляет следующую информацию:

- Заработная плата штатного персонала, который будет заниматься разработкой, составляет 400 000 руб. в месяц. На протяжении трех месяцев деятельность персонала будет связана только с данной разработкой. При этом придется отложить выполнение другого трехмесячного проекта «Омега» стоимостью 800 000 руб. Других изменений планов компании выполнение этого проекта не потребует.
- Кроме этого, для нужд данного проекта придется нанять временных работников на срок три месяца. Оплата труда персонала, привлеченного на временной основе, составит 200 000 руб. в месяц.
- Компании потребуются некоторые специфические программные модули стоимостью 400 000 руб. Половина данных модулей у компании имеется, но ни на что другое они не могут быть использованы вследствие своей специфичности (причем никто в компании не знает, для чего же они были в свое время куплены?). Остальные модули придется приобретать специально для данной разработки.
- В период разработки компании потребуется доступ к секретной информации, касающейся недвижимости коммунальной организации. Как следствие этого, компании придется дополнительно застраховать информацию, уплатив однократно 40 000 руб.
- Для данной разработки компания сможет использовать существующее техническое обеспечение – свои компьютеры. На протяжении трех месяцев выделенные компьютеры будут использоваться только для данной разработки. Компьютеры были приобретены три года назад, полезный срок службы истекает через два года. Стоимость приобретения компьютеров составляла 2 400 000 руб.

- Амортизация в компании определяется линейным методом. По окончании срока службы компьютеров их остаточная стоимость, вследствие полного морального износа, составит ноль рублей.
- Накладные затраты рассчитываются в размере 10% от фонда заработной платы исполнителей для любого договора. Но никаких дополнительных накладных затрат этот проект не потребует.

Требуется выполнить следующие задания:

1. Подготовьте традиционный отчет о прибылях и убытках. Дайте необходимые пояснения, дополняющие отчет.

Вклад вопроса в оценку письменной работы - 40%

2. Подготовьте отчет о затратах, сопутствующих данному предложению, который помог бы Вам дать руководству компании Ай-Ти 1 аргументированный совет относительно приемлемости предлагаемого проекта. Дайте необходимые пояснения, дополняющие отчет.

Вклад вопроса в оценку письменной работы - 40%

3. Выявите четыре дополнительных момента, на которые руководству компании Ай-Ти 1 следует обратить внимание, прежде чем принимать окончательное решение.

Вклад вопроса в оценку письменной работы -20%.

Письменная работа № 4 **по разделу «Управление маркетингом»**

Подготовьте письменный доклад объемом не более 2500 слов, в котором сделайте следующее:

1. Выберите одно из новых направлений Вашей деятельности, результаты которого могут быть использованы в целях импортозамещения. Покажите, какие проблемы потребителя или Вашей организации можно решить, если реализовать проект по разработке и внедрению данной идеи.

Вклад вопроса в оценку письменной работы - 10%

2. Определите сегменты потребителей и другие заинтересованные стороны в реализации этой инновационной идеи/проекта, и в чём заключается их нужды и потребности.

Вклад вопроса в оценку письменной работы - 30%

3. Для одного из целевых потребителей (сегмента) проведите трёхуровневый анализ инновационного продукта по моделям 4Р и 4С.

Вклад вопроса в оценку письменной работы –30%.

4. Проведите SWOT-анализ применительно к этому проекту.

Вклад вопроса в оценку письменной работы –30%.

Контрольные вопросы для итоговой аттестации по программе «Практика эффективного управления»

Формат тестирования

1. Среди вариантов ответов может быть несколько правильных.
2. За каждый правильно отвеченный вопрос начисляется 1 балл.
3. За каждый неправильный или не отвеченный - 0 баллов.
4. Проходная оценка – 40% ответов.
5. Время проведения теста – 30 минут.

Модуль «Эффективное управление организацией»

1. Выберите из списка функции управления

1. Мотивация
2. Контроль
3. Компромисс
4. Планирование

2. Что из нижеперечисленного имеет отношение к квадранту II матрицы Эйзенхауэра?

1. Оперативная деятельность
2. Обучение и развитие сотрудников
3. Поиск новых возможностей
4. Поддержание отношений

3. Выберите верные правила делегирования полномочий

1. Определять форму и время отчета о результатах
2. Делегировать только скучные задачи
3. Обеспечивать подчиненного необходимой информацией
4. Определять степени свободы при выполнении задачи

4. Что является возможной причиной конфликтов?

1. Различия в ценностях и убеждениях
2. Различие интересов
3. Различия между людьми
4. Недопонимание

5. Выберите варианты стратегий поведения в конфликте

1. Избегание
2. Сотрудничество
3. Приспособление
4. Мониторинг

6. Какие из перечисленных ниже ролей имеют отношение к командным ролям по Белбину:

1. Специалист
2. Приводящий в действие
3. Наблюдатель
4. Координатор

7. Цели, согласно критериям SMART, должны быть:

1. Конкретными, измеримыми, согласованными, реалистичными, определенными по времени
2. Конкретными, согласованными, определенными по времени, измеримыми, амбициозными
3. Конкретными, определенными по времени, измеримыми, реалистичными
4. Конкретными, определенными по затратам, согласованными, измеримыми, реалистичными

8. Что из перечисленного ниже характеризует этапы контура управления?

1. Описание проблемы
2. Определение задач, составление плана
3. Постановка цели по SMART
4. Мониторинг и контроль

9. Что из представленного ниже НЕ является необходимым при утверждении: цель должна...?

1. Быть достижимой
2. Максимизировать прибыль
3. Быть определённой количественно
4. Иметь ограничение по времени
5. Быть согласованной с ресурсами и другими целями организации

10. Первым этапом процесса разработки планов является

1. Определение цели
2. Анализ текущего положения
3. Определение стратегии действия
4. Оценка положения

11. Руководитель попросил подчиненного информировать его только в том случае, когда доход за неделю будет отличаться от намеченного более, чем на 10%. Примером чего из указанного ниже является такой подход?

1. Регулярная отчетность
2. Наблюдение и мониторинг
3. Отчет об исключительных ситуациях
4. Составление бюджета

12. Выберите из списка ниже стратегии изменения

1. Переговорная
2. Радикальная
3. Коммуникационная
4. Директивная

13. Какой из следующих элементов мозгового штурма НЕ допускает критики со стороны участников группы?

1. Постановка целей
2. Генерация идей
3. Отбор лучших идей
4. Формулировка критериев для отбора идей

14. Что из перечисленного НЕ должно выполняться при делегировании полномочий?

1. Экономит Ваше время
2. Развивает подчиненных
3. Снимает с Вас ответственность

15. Какая из приведенных ниже причин может в наибольшей степени помешать Вам эффективно выполнять в срок неотложные задания

1. Неумение расставлять приоритеты
2. Откладывание работ
3. Неумение справляться с канцелярской работой
4. Проведение ненужных совещаний

Модуль «Руководство персоналом»

16. Выберите факторы, влияющие на эффективность совещания

1. Сильное руководство
2. Эффективное общение
3. Ясная цель
4. Регламент

17. Выберите верные правила предоставления обратной связи сотруднику

1. Последовательность
2. Эмоционально позитивный тон
3. Конструктивная направленность
4. Своевременность и конкретность

18. Какой из уровней иерархии потребностей по А. Маслоу, как правило, удовлетворяется вторым?

1. Физиологические
2. Безопасности
3. Самоактуализации
4. Социальные
5. Уважения, признания

19. Какие факторы относятся к мотивирующим факторам в соответствии с двухфакторной теорией мотивации Ф. Герцберга?

1. Зарботная плата
2. Профессиональный рост
3. Ответственность
4. Условия труда

20. Что из перечисленного НЕ относится к факторам мотивации по модели Ф. Герцберга?

1. Достижение
2. Признание
3. Ответственность
4. Условия работы

21. Какая из перечисленных теорий утверждает, что для мотивации имеет значение НЕ сам факт получения вознаграждения, а связь между прилагаемыми усилиями и вознаграждением?

1. Иерархия потребностей по А. Маслоу
2. Двухфакторная теория Ф. Герцберга
3. Теория ожидания
4. Модель психологического контракта

22. Выберите из списка ниже методы определения мотивационного профиля сотрудника

1. Интервью с подчиненным
2. Тестирование
3. Резюмирование
4. Наблюдение за поведением сотрудника

23. Что относится к компонентам социальной компетентности эмоционального интеллекта?

1. Понимание себя
2. Умение работать в команде
3. Эмпатия
4. Коммуникабельность

24. Какие из приемов имеют отношение к активному слушанию?

1. Резюмирование
2. Дословный повтор
3. Постановка уточняющих вопросов
4. Присоединение

25. Выберите основные характеристики команды

1. Командный дух, сплоченность
2. Наличие лидера и распределение ролей в команде
3. Общая цель
4. Эффект синергии

26. Какая из перечисленных ниже стадий развития группы по Такмену характеризуется наибольшей конфликтностью (внутренней борьбой)?

1. Формирование
2. Бурление
3. Нормирование
4. Функционирование

27. Что из перечисленного ниже является общей характеристикой группы на этапе ее «формирования»?

1. Группа пока еще просто скопление отдельных людей
2. Люди проверяют друг друга
3. Энергия группы полностью направлена на достижение результата
4. Установлены нормы и правила работы

28. Предположения какой теории о человеческом поведении базируются на следующих утверждениях: люди стремятся к самореализации; способны к самомотивации и самоконтролю; стараются развивать свои профессиональные навыки; ценят самостоятельность; людей мотивирует возможность раскрыть свой потенциал

1. Теория X
2. Теория Y
3. Теория Z

Модуль «Управленческие финансы»

31. Что из перечисленного ниже наиболее точно характеризует составление бюджета “от достигнутого”?

1. Бюджет, где устанавливаются цели, а затем определяются ресурсы, необходимые для их достижения
2. Бюджет разбивается на периоды и обновляется с тем, чтобы учесть изменения, произошедшие в предыдущем периоде
3. Бюджет составляется, а затем пересматривается с тем, чтобы учесть фактически достигнутый уровень деятельности
4. Составляется исходный (жесткий) бюджет, который затем сравнивается с фактическими результатами для того, чтобы оценить отклонения
5. Бюджет составляется на основе цифр предыдущего года с внесением поправок, например, на инфляцию

32. Что из перечисленного ниже лучше всего объясняет, что такое отчет о прибылях и убытках?

1. В нем записаны приток и отток денежных средств организации за отчетный период
2. Он определяет стоимость процесса преобразования входов в выходы за отчетный период
3. Он устанавливает соответствие между источниками финансирования организации (обязательствами) и ее активами (ресурсами для использования) в конкретный момент времени
4. Он показывает чистую стоимость организации
5. Он определяет, справедливо ли были распределены ресурсы

33. Часто в финансовых отчетах текущие обязательства заменяются другим термином. Что из перечисленного ниже является альтернативным термином для обозначения текущих обязательств?

1. Кредиторская задолженность: суммы, подлежащие возврату в течение года
2. Кредиторская задолженность: суммы, подлежащие возврату не ранее чем через год
3. Дебиторская задолженность
4. Краткосрочная дебиторская задолженность
5. Налогообложение

34. Что из перечисленного ниже наиболее точно характеризует метод расчета полной себестоимости (известный так же как расчет себестоимости по возмещению затрат)?

1. Метод, связанный с учетом тех затрат, которые возникают только при осуществлении определенного способа деятельности
2. Метод, связанный с учетом только переменных затрат
3. Метод сопоставления реальных затрат с запланированными
4. Отнесение на себестоимость единицы товара как постоянных, так и переменных накладных расходов
5. Метод, применяемый только в определенных отраслях промышленности, например, в производстве тканей

35. Что из перечисленного ниже лучше всего определяет маржинальный метод учета затрат?

1. Способ распределения затрат между товарами или услугами через определение факторов деятельности и факторов влияния на затраты
2. Способ включения затрат в себестоимость товаров или услуг путем отнесения затрат
3. Способ расчета вклада каждого товара или услуги в покрытие постоянных затрат
4. Способ расчета затрат на прямую и косвенную деятельность
5. Способ включения постоянных, а также переменных затрат в единицу деятельности

36. Какой из перечисленных ниже терминов обозначает людей, которые должны деньги организации?

1. Акционеры
2. Векселя к оплате
3. Кредиторы
4. Дебиторы
5. Текущие обязательства.

37. Укажите статью баланса для учета торговых кредиторов:

1. Постоянные активы
2. Текущие активы
3. Текущие обязательства
4. Капитал
5. Нераспределенная прибыль.

38. Что из перечисленного ниже является примером постоянных затрат мебельной фабрики?

1. Аренда
2. Дерево
3. Клей
4. Гвозди
5. Электроэнергия

39. К переменным затратам можно отнести

1. Плату за материалы
2. Арендную плату
3. Выплаты процентов по займам

40. Что из перечисленного ниже относится к основным средствам

1. Мебель
2. Запас материалов
3. Резерв наличных средств
4. Человеческий капитал

41. Бухгалтерская фирма использует центр связи для оказания помощи в работе с телефонными звонками клиентов. После шести месяцев работы управляющий директор бухгалтерской фирмы обнаружил следующее:

- Центр связи обработал 1 000 телефонных звонков клиентов.
- Сотрудники центра не имеют фиксированной заработной платы, а за каждый звонок получают 4 доллара.
- Стоимость оборудования и программного обеспечения к нему составила 1 000 долларов.
- Средняя продолжительность одного телефонного разговора составляет 5 минут. За каждый звонок телефонная компания выставляет счет в 0,2 доллара плюс 0.04 доллара за минуту разговора.
- Арендная плата, электроэнергия, теплоснабжение и страховка стоят 9 500 долларов

Какая из приведенных ниже цифр дает наилучшую оценку прямых затрат на один телефонный звонок?

1. – 1,20 доллара
2. – 4,40 доллара
3. – 7,90 доллара
4. – 4,00 доллара
5. – 3,50 доллара.

42. В отеле оказалось 50 свободных номеров. Стандартная стоимость номера – 100 евро/сутки. Менеджер отеля по Интернету делает предложение о специальной цене 30 евро/сутки, рассчитывая т.о. обеспечить занятость всех 50 номеров. Предполагая, что рекламу можно считать бесплатной, затраты на обслуживание номера 5 евро/сутки, определите, какая из приведенных ниже сумм дает значение прибыли в указанном случае:

1. – 1250 евро
2. – 1500 евро
3. – 5000 евро
4. – 4750 евро
5. – 1750 евро.

43. Обувная фабрика продает свою продукцию по цене 172 евро за пару обуви. Переменные затраты на изготовление пары обуви составляют в среднем 48 евро. Постоянные затраты на изготовление - это зарплата в 31 000 евро в год каждому из четырех мастеров. Какое число соответствует правильному количеству пар обуви, которое необходимо продать обувной фабрике, чтобы безубыточно работать в течение года?

1. – 180
2. – 250
3. – 720
4. – 1000
5. – 2580.

44. Организация планирует провести тренинг по менеджменту. Каждый участник должен будет внести плату в размере 1000 долл. США. Переменные затраты на одного участника составят 200 долл. Постоянные затраты на проведение мероприятия составят 8000 долл. Сколько участников необходимо пригласить, чтобы обеспечить уровень безубыточности?

1. – 100
2. – 200
3. – 800
4. – 80
5. – 10.

Модуль «Управление маркетингом»

46. Какая из следующих групп факторов НЕ относится к конкурентному окружению?

1. Конкуренты
2. Потребители
3. Менеджеры
4. Поставщики

47. Какой из этапов процесса принятия решения при покупке находится в середине процесса?

1. Принятие решения
2. Оценка после покупки
3. Осознание проблемы
4. Поиск информации
5. Оценка информации

48. Какая из следующих рекомендаций НЕ относится к методу «Маркетинг во время прогулки»?

1. Сформируйте выборку
2. Идите к потребителю
3. Внимательно смотрите и слушайте
4. Отреагируйте на предложения клиентов
5. Попытайтесь понять, как чувствует себя клиент

49. Какой из следующих этапов НЕ характеризует один из этапов жизненного цикла товара?

1. Спад
2. Зрелость
3. Внедрение
4. Рост
5. Стабильность

50. Какой из следующих элементов НЕ относится к фактическому товару?

1. Свойства
2. Упаковка
3. Послепродажное обслуживание
4. Качество
5. Марка

51. Какое из средств коммуникации является безличностным?

1. Индивидуальная продажа
2. Прямая рассылка
3. Телемаркетинг
4. Выставка
5. Стимулирование сбыта

52. Какая из функций поставки в наименьшей мере может быть реализована с помощью Интернет в организации, продающей детскую одежду?

1. Продвижение
2. Установление контакта
3. Формирование ассортимента
4. Покупка и продажа
5. Транспортировка товара

53. Какой из следующих методов исследований относится к качественным?

1. Опросы
2. Эксперименты
3. Физиологические измерения
4. Фокус группы.

54. Какая из следующих групп факторов НЕ относится к дальнему окружению?

1. Социальные
2. Физиологические
3. Технологические
4. Политические
5. Экономические.

55. Какой из следующих элементов НЕ относится к маркетинговой смеси?

1. Товар
2. Продажа
3. Место (поставка)
4. Цена
5. Продвижение.

56. Какой из следующих элементов трехуровневого анализа продукта характеризует потребность, которую удовлетворяет организация?

1. Добавленный продукт
2. Фактический продукт
3. Сущность продукта
4. Основной продукт.

57. Какое из следующих средств коммуникации является наиболее дорогим в расчете на охват 1000 потребителей?

1. Радио
2. Пресса
3. Интернет
4. Прямая рассылка
5. Личные продажи.

58. Вы занимаетесь перепродажей товара. Какую информацию Вы будете, прежде всего, учитывать при назначении цены?

1. Цены закупаемых товаров
2. Ориентироваться, в основном, на советы друзей и близких
3. Ориентироваться на рыночные цены в месте, где закупаете товар

59. Какие факторы Вы будете рассматривать при разработке маркетинговой стратегии?

1. В основном, особенности своего товара или услуги
2. Ориентироваться на советы опытных друзей и близких
3. Учитывать совместно особенности товара, цены, места продаж и способы продвижения

60. На какой фазе жизненного цикла товаров происходит быстрое увеличение объема производств и продаж?

1. Роста
2. Внедрения
3. Зрелости