

**НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
"МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
"СИНЕРГИЯ"**

**УТВЕРЖДЕНО**

Решением Ученого совета  
Университет "Синергия"  
«30» августа 2017 г., протокол № 8  
Ректор Университета "Синергия"  
Рубин Ю.Б.



**Дополнительная образовательная программа  
дополнительного профессионального образования – программа  
повышение квалификации  
в области управления организацией  
«Бизнес марафон»**

**Форма обучения**  
*очно-заочная*

Москва, 2017

## **ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ**

Программа подготовлена на основе требований Приказа Минобрнауки России от 01.07.2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».

**Цель:** совершенствование профессиональных компетенций и повышение квалификации руководителей среднего и высшего звена компаний, имеющих образование и квалификацию в области управления.

### **Планируемые результаты обучения:**

- освоение профессиональных компетенций в процессе изучения перечисленных в учебном плане профессиональных дисциплин. Профессиональные компетенции базируются на требованиях Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих (утвержден Постановлением Минтруда РФ от 21 августа 1998 г. N 37 с изм. от 12.02.2014 года),
- успешное освоение дисциплин программы повышения квалификации с проведением итогового экзамена, получения удостоверения о повышении квалификации в области управления организацией.

### **Перечень компетенций:**

- способность к абстрактному мышлению, анализу, синтезу;
- готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения;
- готовность к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала;
- готовность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности;
- готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;
- способность проводить самостоятельные исследования, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования;
- способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями;

- способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию;
- способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач;
- способность использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения;
- владением методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде;
- способность обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями;
- способность находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;
- способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;
- способность осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации;
- владение навыками составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем;
- владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;
- владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;

- владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде;
- владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности;
- умение применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации;
- способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;
- способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений;
- владение навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ;
- умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций;
- умение применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета;
- умение проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании;
- способность оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели;

- владение навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов);
- владение навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.

**УЧЕБНЫЙ ПЛАН**  
по программе повышения квалификации  
**Бизнес марафон**

Количество часов: **288**

Форма обучения: **очно-заочная**

Общая трудоемкость: **8 зачетных единицы.**

№ п/п	Перечень дисциплин	Всего, час	В том числе	
			Лек ции	Практич еские занятия
	<b>Обязательные дисциплины</b>	<b>288</b>	<b>70</b>	<b>218</b>
<b>ОД. 1</b>	<b>Упаковка</b>	<b>36</b>	<b>6</b>	<b>30</b>
<b>ОД. 1.1</b>	Креатив в разработке товара (услуги)	12	2	10
<b>ОД. 1.2</b>	Дизайн товара (услуги)	12	2	10
<b>ОД. 1.3</b>	Копирайтинг в упаковке и дизайне товара (услуги)	12	2	10
<b>ОД. 2</b>	<b>Трафик организации</b>	<b>42</b>	<b>12</b>	<b>30</b>
<b>ОД. 2.1</b>	Диджитал-маркетинг	12	4	8
<b>ОД. 2.2</b>	Социальные сети в маркетинговой стратегии организации	10	2	8
<b>ОД. 2.3</b>	Email-маркетинг для организации	8	2	6
<b>ОД. 2.4</b>	Использование YouTube для привлечения клиентов	12	4	8
<b>ОД. 3</b>	<b>Продажи</b>	<b>48</b>	<b>16</b>	<b>32</b>
<b>ОД. 3.1</b>	Построение отдела продаж	16	4	12
<b>ОД. 3.2</b>	Скрипты в продажах	12	4	8
<b>ОД. 3.3</b>	Переговоры	12	4	8
<b>ОД. 3.4</b>	Нетворкинг как элемент увеличения продаж	8	4	4
<b>ОД. 4</b>	<b>Автоматизация</b>	<b>42</b>	<b>8</b>	<b>34</b>
<b>ОД. 4.1</b>	CRM организации	10	2	8
<b>ОД. 4.2</b>	Система управления задачами в организации	8	2	6
<b>ОД. 4.3</b>	Аналитика в организации	14	2	12
<b>ОД. 4.4</b>	Автоматизация бизнес-процессов организации	10	2	8
<b>ОД. 5</b>	<b>Управление организацией</b>	<b>52</b>	<b>16</b>	<b>36</b>
<b>ОД. 5.1</b>	Стратегический менеджмент	26	8	18
<b>ОД. 5.2</b>	Управление финансами	26	8	18
<b>ОД. 6</b>	<b>Персонал</b>	<b>28</b>	<b>8</b>	<b>20</b>
<b>ОД. 6.1</b>	Рекрутинг	12	4	8
<b>ОД. 6.2</b>	Система мотивация персонала организации	16	4	12
<b>ОД. 7</b>	<b>Селф-менеджмент</b>	<b>28</b>	<b>4</b>	<b>24</b>
<b>ОД. 7.1</b>	Постановка целей	6	2	4
<b>ОД. 7.2</b>	Энерджи-менеджмент	10	2	8
<b>ОД. 7.3</b>	Тайм-менеджмент	12		12
<b>ОД. 8</b>	<b>Case Study</b>	<b>12</b>		<b>12</b>
	<b>ИТОГО</b>	<b>288</b>		
	<b>ИТОГОВЫЙ КОНТРОЛЬ</b>	<b>Экзамен</b>		

## Календарный учебный график

[illegible]

[illegible]



## УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ

### Организационно-педагогические условия реализации программы

Наименование аудитории	Вид занятия	Наименование оборудования, программного обеспечения
Специализированная аудитория «Кабинет Управления»	Лекция, семинар	Компьютер, мультимедийный проектор, экран, доска, маркер, Microsoft Office, СПС КонсультантПлюс, Интернет
Компьютерный класс	Практическое занятие – ситуационный или лабораторный практикум	Персональные компьютеры, мультимедийный проектор, экран, доска, маркер, Microsoft Office, СПС КонсультантПлюс, Интернет

### Педагогическое обеспечение

№ п/п	Наименование Учебной дисциплины	Преподаватель
<b>ОД. 1</b>	<b>Упаковка</b>	Татунашвили Руслан, Колмаков Михаил
<b>ОД. 1.1</b>	Креатив в разработке товара (услуги)	
<b>ОД. 1.2</b>	Дизайн товара (услуги)	
<b>ОД. 1.3</b>	Копирайтинг в упаковке и дизайне товара (услуги)	
<b>ОД. 2</b>	<b>Трафик организации</b>	Шестаков Николай, Джонстон Гарретт, Юрков Дмитрий
<b>ОД. 2.1</b>	Диджитал-маркетинг	
<b>ОД. 2.2</b>	Социальные сети в маркетинговой стратегии организации	
<b>ОД. 2.3</b>	Email-маркетинг для организации	
<b>ОД. 2.4</b>	Использование YouTube для привлечения клиентов	
<b>ОД. 3</b>	<b>Продажи</b>	Батырев Максим, Поташев Максим, Рызов Игорь, Сендеров Дмитрий Кусакин Илья
<b>ОД. 3.1</b>	Построение отдела продаж	
<b>ОД. 3.2</b>	Скрипты в продажах	
<b>ОД. 3.3</b>	Переговоры	
<b>ОД. 3.4</b>	Нетворкинг как элемент увеличения продаж	
<b>ОД. 4</b>	<b>Автоматизация</b>	Коптелов Андрей Смолянов Михаил
<b>ОД. 4.1</b>	CRM организации	
<b>ОД. 4.2</b>	Система управления задачами в организации	
<b>ОД. 4.3</b>	Аналитика в организации	
<b>ОД. 4.4</b>	Автоматизация бизнес-процессов организации	
<b>ОД. 5</b>	<b>Управление организацией</b>	Стрелкова Зоя, Дубинский Эдвард, Макшанов Сергей
<b>ОД. 5.1</b>	Стратегический менеджмент	
<b>ОД. 5.2</b>	Управление финансами	
<b>ОД. 6</b>	<b>Персонал</b>	Кукушкин Марк, Доценко Евгений,
<b>ОД. 6.1</b>	Рекрутинг	

<b>ОД. 6.2</b>	Система мотивация персонала организации	Фридман Александр, Владимирская Алена
<b>ОД. 7</b>	<b>Селф-менеджмент</b>	Пинтосевич Ицхак, Манн Игорь, Воронин Алексей, Гандапас Родислав
<b>ОД. 7.1</b>	Постановка целей	
<b>ОД. 7.2</b>	Энерджи-менеджмент	
<b>ОД. 7.3</b>	Тайм-менеджмент	
<b>ОД. 8</b>	<b>Case Study</b>	Аветов Григорий

### Учебно-методическое обеспечение программы

1. Герасимов Б.И., Денисова А.Л., Молоткова Н.В., Уляхин Т.М. Основы коммерческой деятельности: учеб. пособие/Б.И. Герасимов и др. М.: Форум, 2010. – 272с. – (Профессиональное образование).
2. Панкратов Ф.Г., Солдатова Н.Ф. Коммерческая деятельность: Учебник. – 11-е изд. перераб. и дополн.- М.: Издательско-торговая корпорация» Дашков и Ко», 2012.- 500с.
3. Бурцев Р.И. Мерчендайзинг в торговой сети – прибыль без затрат? - М.: Лаборатория книги, 2011. - 116 с. – режим доступа <http://biblioclub.ru>
4. Джоббер Д. Продажи и управление продажами = SELLING & SALES MANAGEMENT: учебное пособие / Д. Джоббер, Д. Ланкастер; пер. В.Н. Егоров. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 622с. – режим доступа <http://biblioclub.ru>
5. Информационные системы и технологии управления: учебник / под ред. Г.А. Титоренко. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 591 с. - режим доступа [http:// biblioclub.ru](http://biblioclub.ru)
6. Жданов С.А. Информационные системы: учебник / С.А. Жданов, М.Л. Соболева, А.С. Алфимова. - М.: Прометей, 2015. - 302 с. - режим доступа <http:// biblioclub.ru>
7. Бригхэм Ю., Хьюстон Дж. Финансовый менеджмент. Экспресс-курс. – СПб.: Питер, 2013.
8. Иванова С. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час. – М.: Альпина Диджитал, 2016. - 269с. - режим доступа <http:// biblioclub.ru>
9. Шаховой В. А. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / В. А.Шаховой, С. А.Шапино. - 4-е изд. - М.: Берлин, Директ-Медиа, 2015. – 425с. - режим доступа <http:// biblioclub.ru>
10. Шапино С. А. Практикум по дисциплине «Мотивация трудовой деятельности»: учебное пособие / С. А.Шапино, О. В.Шатаева. - М.: Берлин, Директ-Медиа, 2015. – 87с. - режим доступа <http:// biblioclub.ru>
11. PR: теория и практика : учебник / под ред. М.А. Лукашенко. - 2-е изд., перераб. И

доп. - М. : Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2013.  
- 352с. - режим доступа <http://biblioclub.ru>

12. Спивак В.А. Деловые коммуникации: теория и практика: учебник. – М. : Юрайт, 2015. – 460 с.

**Типовые тестовые задания по повышению квалификации  
в области управления организацией  
«Бизнес марафон»**

1. Почему перед важными встречами, семинарами – нежелательно почувствовать в «бурных вечеринках», эмоционально изматывающих мероприятиях, негативных историях. К чему это может привести?
2. Как по рассадке за столом переговоров можно сориентироваться, как вести беседу с этим человеком! Например.
3. Опишите внешний вид демонстративного типа личности. На какие факторы необходимо опираться при проведении разговора с ним.
4. Необходимо подготовиться к первой встрече с представителем организации, которой вы будете предлагать свою продукцию. Перечислите все ваши действия до момента первой фразы с этим представителем?
5. Как узнать потребности вашего потенциального клиента? И как ее удовлетворить. Все знакомые вам способы выявления этих потребностей.
6. Как правильно себя презентовать в начале встречи с потенциальным клиентом. Основные пункты самопрезентации, которые помогут вам установить контакт?
7. Какие вы знаете техники установления контакта? Какие техники вы знаете на удержание контакта?
8. Вы пришли на переговоры и при первых словах выясняется что ваши собеседники думали что речь пойдет совсем о другой группе товара/услуг. Ваши действия?
9. Вам нужно разослать приглашение на семинар-презентацию продукции. Напишите Пресс релиз этого семинара. Какие пункты являются неотъемлемой частью любого Пресс-релиза (приглашения)? Как правильно замотивировать потенциального клиента, что бы он захотел посетить этот семинар/мероприятие.
10.  
***Выберите оптимальные на Ваш взгляд варианты решения проблемы эффективного использования угловой площади в магазинах:***  
А. Сделать углы торгового зала скошенными  
Б. Разместить там мелкие отделы, которые покупатель сразу видит и узнает  
В. Использовать световые акценты

Г. Все варианты допустимы

**11.**

***На стеллажах высотой с человеческий рост самые лучшие показатели продаж наблюдаются у товаров, расположенных:***

- А. На уровне рук
- Б. На уровне глаз
- В. Выше уровня глаз
- Г. Не имеет значения

**12.**

***Исходя из психологии человеческого восприятия, оптимальное количество представленных в выкладке однотипных товаров, равноценных по стоимости и назначению, составляет:***

- А. 2-3 наименования
- Б. 5-7 наименований
- В. 10-15 наименований
- Г. Количество не имеет значения

**13.**

***Где в торговом зале магазина рекомендуется размещать дополнительные места продаж:***

- А. При подходе к кассам
- Б. По внешнему периметру торгового зала (в соответствии с правилом «перекрестного» мерчандайзинга)
- В. На торцах стеллажей (в начале торговых линий)
- Г. Рядом с основной точкой продаж
- Д. Все утверждения правильны

**14. Основное требование Инвестора (Кредитора) к задачам, которые должна решать система автоматизации бизнес-процессов на предприятии, – это ...**

- a. увеличение прибыли
- b. «прозрачность» предприятия
- c. уменьшение затрат
- d. контроль персонала

**15. Основное требование Менеджера по закупкам (Работа с поставщиками) к системе автоматизации бизнес-процессов на предприятии, – это ...**

- a. обеспечение необходимой информацией для оперативности оформления заказа
- b. контроль ассортимента заказа
- c. минимальная стоимость при оптимальном качестве
- d. максимальный ассортимент заказ

**16. Часть автоматизированной системы, нацеленная на обеспечение лояльности существующих Клиентов (Гостей) и на привлечение новых, – это ...**

- a. подсистема автоматизации бухгалтерского учета
- b. депозитно-дисконтная подсистема
- c. ресторанно-кассовая подсистема
- d. подсистема автоматизации управленческого учета

**17. Часть автоматизированной системы, нацеленная на формирование регламентированной отчетности, – это ...**

- a. подсистема оперативного учета
- b. подсистема кадрового учета
- c. ресторанно-кассовая подсистема
- d. подсистема бухгалтерского учета

**18. Выделите такие основные части любой системы автоматизации предприятия питания, как ...**

- a. «фронт-офис» и «бэк-офис»
- b. учетная часть и кассовая часть
- c. управленческий учет и бухгалтерский учет
- d. планирование и бюджетирование

**19. Самая распространенная на текущий момент схема автоматизированной системы, с точки зрения организации баз данных, – это ...**

- a. «фронт-офис» и «бэк-офис» в единой базе
- b. «фронт-офис», управленческий «бэк-офис» и бухгалтерский «бэк-офис»
- c. «фронт-офис»
- d. «фронт-офис» и «бэк-офис» как две отдельные базы

**20. Основной недостаток системы автоматизации, в которой «фронт-офис» и «бэк-офис» работают в разных базах данных в режиме регулярного обмена данными (режим офф-лайн), – это ...**

- a. низкая оперативность получения данных о продажах
- b. возможность потери данных при обмене информацией между «фронт-офисом» и «бэк-офисом»
- c. сложность работы с основными функциями
- d. сложности в обучении пользователей системы

**21. Основная причина, по которой системы на платформе «1С:Предприятие» получили широкое распространение на российском рынке, – это ...**

- a. открытый код и возможность доработки системы своими силами, учитывая специфику конкретного предприятия
- b. скорость работы программных продуктов на платформе «1С:Предприятие»
- c. удобный интерфейс программных продуктов
- d. наличие подсистемы производственного учета в основной поставке программного продукта

**22. (типовое). Выберите в качестве примера крупную промышленную отечественную компанию. Приведите перечень ее основных характеристик. Сформулируйте видение и миссию для данной компании. Объясните основные направления предложенной миссии.**

\* В качестве примера предлагаются различные виды организаций.

**23.** (типовое). Прочитайте кейс. Выполните приведенные ниже задания.

Компания ООО «Электоагрегат» (г. Воронеж) производит широкий спектр промышленного (60%) и бытового (40%) электрооборудования. Покупатели: строительные фирмы (10%), производственные предприятия (55%), магазины хозяйственных товаров (35%) Центрального округа РФ. ООО «Электоагрегат» существует с 1995 г. Доля продукции компании на рынке электрооборудования в данном регионе в 2014 г. составила 10,5% (в стоимостном выражении). Продукция ООО «Электоагрегат» отличается широким ассортиментом и строгим соблюдением стандартов на изделия.

Основным конкурентным преимуществом компании «Электоагрегат» ее менеджмент считает высокий уровень квалификации и лояльности персонала, хорошую репутацию компании на рынке, прочные партнерские отношения с поставщиками материалов и крупными кредитными организациями региона. Конкуренты: зарубежные предприятия: «Siemens», «Philips» и др. (21,5%). Особенностью зарубежных компаний является хорошая узнаваемость бренда и традиционно высокое качество продукции. Российские федеральные производители: «Светотехника» (17,5%), «Импульс» (11,7%), «Гамма» (6,3%). Остальное: средние и малые региональные предприятия.

Отличительной особенностью продукции компаний «Светотехника» и «Импульс» является преобладание в ассортименте (до 63%) специализированных электротехнических агрегатов узкого применения: авиационная техника, судостроение, связь, атомная энергетика и др. Недорогие и качественные бытовое электрооборудование компании «Гамма» пользуется заслуженным спросом у покупателей г. Воронеж и всего региона. Остальные компании производят широкий ассортимент стандартной продукции по ценам ниже, чем у компании «Электросистемы».

Задания:

- сформулируйте видение компании, при необходимости дополнив его стратегией;
- опишите философию текущего этапа развития компании;
- предложите варианты стратегических целей компании;
- прокомментируйте свои предложения.

**24.** (типовое). Выберите в качестве примера отечественное предприятие. Приведите краткое описание ее деятельности и конкурентного потенциала. Сформулируйте стратегическую цель предприятия.

Обоснуйте ответ на вопрос: имеет ли смысл данному предприятию использовать один из источников его конкурентного преимущества (издержки, дифференциация, фокусирование) или стоит их использовать в комплексе?

**25.** (типовое). Выберите известную фирму. Приведите краткое описание ее деятельности и конкурентного потенциала. Опишите ее основные и вспомогательные виды деятельности, их взаимодействие в цепочке создания ценности.

Обоснуйте ответы на вопросы:

1. Какие отрасли национальной экономики могут не учитывать процессы глобализации при формировании стратегии?

2. Какие факторы обеспечивают им защиту?

**26.** (типовое). Приведите пример фирмы, демонстрировавшей высокие темпы роста последнее время. Приведите краткое описание ее деятельности и конкурентного потенциала. Сформулируйте стратегическую цель предприятия.

Обоснуйте ответ на вопрос: в какой степени успех этой фирмы обеспечен использованием благоприятных возможностей дальнего, отраслевого и операционного окружения?

**27.** Уставный капитал ПАО составляет 10,9 млн. руб.; номинальная стоимость одной акции общества равна 110 руб.; величина активов – 20,7 млн. руб.; оборачиваемость активов – 2,6 раза; рентабельность продаж – 17%; налог на прибыль – 20%. Определите величину чистой прибыли на одну акцию.

**28.** Предприятие финансируется за счет дополнительного выпуска обыкновенных акций, а также за счет банковского кредита. Доля собственного капитала на начало года составляла 60% при стоимости данного источника 14%, стоимость кредита – 16%. В отчетном периоде доля собственного капитала снизилась на 10%, стоимости источников финансирования остались неизменными. Чему равна средневзвешенная стоимость капитала (WACC) на конец периода?

**29.** Рассчитайте среднюю стоимость заемного капитала, привлекаемого из различных источников: а) кредит банка 12 млн. руб. сроком на год под 11,5% годовых;

б) облигационный заем 35 млн. руб., ставка купонного процента 8%, расходы по размещению займа 2,4 млн. руб.;

в) коммерческий кредит 10 млн. руб., отсрочка платежа 40 дней, скидка за наличный платеж 2%;

г) налог на прибыль 20%.

**30.** Рассчитайте стоимость собственного капитала акционерного общества на основании следующих данных:

а) уставный капитал ПАО состоит из 12 000 привилегированных акций по 400 руб. и 180 000 простых акций по 250 руб., дивиденды в истекшем году были выплачены по привилегированным акциям в размере 7,3%, по простым акциям – 56 руб. на акцию;

б) добавочный капитал равен 10,6 млн. руб., резервный капитал – 2,2 млн. руб., нераспределенная прибыль 9,8 млн. руб.

**31.** Определите эффект финансового рычага на основании следующих данных: налог на прибыль – 20 %, прибыль от продаж – 18 млн. руб., стоимость заемного капитала – 15

%, величина заемного капитала – 75 млн. руб., величина собственного капитала – 25 млн. руб.

**32.** Вам необходимо заполнить вакансию менеджера по работе с клиентами, в обязанности которого будет входить работа с готовой клиентской базой: принятие заказов, информирование клиентов, обеспечение своевременной комплектации заказа путем внесения в систему SAP данных заявки, отправки запроса и, в случае необходимости, прямого контакта с коллегами из отдела Сбыта.

*Задание:*

Разработайте профиль данной должности и спроектируйте процедуру оценки кандидатов.

**33.** Заполните таблицу, представив в ней инструменты моральной мотивации, возможности и ограничения их использования в организации.

#### Инструменты моральной мотивации персонала.

Инструменты моральной мотивации	Возможности использования	Ограничения Использования
1. благодарность в приказе по организации, свручением его копии сотруднику на общем собрании коллектива подразделения;		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		

**34.** Укажите в таблице основные методы управления мотивацией персонала.

Методы управления мотивацией персонала		
Организационно-административные	Экономические	Социально-психологические
1. Наблюдение за соблюдением правил внутреннего распорядка	1. Премирование	1. Моральноестимулирование
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4.
	5.	5.



5.		
----	--	--

**35.** Основываясь на знаниях теорий мотивации А. Маслоувам необходимо заполнить таблицу так, что бы по каждой позиции было не менее 2 стимулов, позволяющих удовлетворить актуальную потребность, при этом они не должны повторяться: возможность продвижения по службе, дружелюбный коллектив, стабильность организации, возможность реализовывать значимые свои способности, дополнительное профессиональное обучение, корпоративные мероприятия; своевременная выплата заработной платы, сложные и интересные трудовые задания, соблюдение ТК РФ, эргономичное рабочее места.

№	Потребности	Стимулы
1	Физиологические	
2.	Безопасности	
3.	Социальные	
4.	Признание (уважение)	
5.	Самовыражение	

**36.** На основе анализа приведенного фрагмента монолога дайте характеристику кандидата по следующим критериям:

- 1) ориентация «стремление-избегание»;
- 2) ориентация «процесс-результат»;
- 3) ориентация «содержание-окружение».

Я работал в компании Х в качестве руководителя отдела продаж. Я считаю, что работал успешно, так как отдел несколько лет подряд перевыполнял бизнес-план, мне удалось набрать и обучить новых людей, так что каждый из них в большинстве случаев достигал или превосходил по результативности поставленные цели. Однако это было интересно сначала, когда были реальные возможности влиять на структуру и результат работы. Потом сменился генеральный директор и началась рутина, так что мне сейчас не хотелось бы попасть в компанию, где инициатива наказуема и ты реально не можешь влиять на результат. Сначала я пытался убедить руководство, обосновать вариант структуры работы тем, что были положительные отзывы клиентов и результаты превосходили результативность предыдущих лет. Но так как в течение года это не дало никаких результатов, я решил найти место работы, где я смогу проявить себя и действительно влиять на принятие решений по формированию оргструктуры, набору и мотивации торговых представителей (кандидат претендует на руководящую должность в отделе продаж, находится в активном поиске работы).

**37.** Определите и обоснуйте поведенческий тип сотрудника («одиночка», «менеджер», «командный игрок»).

1. На предыдущем месте работы я придумал новую систему взаимодействия с дистрибьюторами, которая позволила мне увеличить объем продаж на 45%. Кстати, потом эту систему применяли и другие сотрудники нашего отдела. А я получил значительный бонус и звание «Сотрудник года».

2. На предыдущем месте работы я придумал новую систему взаимодействия с дистрибьюторами для всего отдела. Мне удалось убедить всех, что это оптимально для нашего бизнеса, и внедрить систему для всех своих коллег в отделе. Объем продаж у нашего отдела вырос на 35%, а у меня — на 45%, поскольку я начал применять эту систему первым. Поэтому я стал «Сотрудником года», а все остальные получили отличные бонусы по итогам года.

3. На предыдущем месте работы сложилась не самая удачная система взаимодействия с дистрибьюторами. Многие, и я в том числе, считали, что ее нужно менять. Мы все думали над этим, но окончательная идея пришла в голову мне. Мы внедрили новую систему работы с дистрибьюторами, и объем продаж у нашего отдела вырос в среднем на 35% (у меня объем вырос на 45%, и я стал «Сотрудником года»).

**38.** Определите, для каких коммуникаций подойдут данные инструменты.

№	Инструменты коммуникации	Для каких коммуникаций подойдут данные инструменты
1.	Конвенция об общих правилах поведения на рынке	
2.	Договор на оказание услуг	
3.	Электронное письмо	
4.	Лотереи, скидки, купоны	
5.	Картельное соглашение	
6.	Реклама	
7.	Ежегодное собрание акционеров	

Предложите не менее 5 положений корпоративного стандарта, регламентирующего вертикальные коммуникации топ-менеджера с менеджерами среднего звена и сотрудниками.

**39.** Вы – руководитель департамента. К вам в кабинет приходит сотрудник с очень важным, но не срочным вопросом, для решения которого потребуется присутствие других сотрудников вашего департамента. Предложите эффективное с точки зрения коммуникаций менеджмента решение, как поступить в данной ситуации. Ответ обоснуйте.

**40.** В отдел по подбору персонала приходит претендент на собеседование. Какие открытые вопросы ему задать, чтобы установить его мотивы (явные и скрываемые) поступления на работу в организацию? Предложите 3-5 вопросов, помогающих

достичь поставленную цель.

**41.** В крупной компании в качестве одной из форм поощрения было решено награждать победителя конкурса предложений по улучшению работы компании бизнес-ланчем с владельцем компании. Через некоторое время эта форма стала считаться престижной среди сотрудников. Каким образом внедрение подобной меры поощрения связано с корпоративной культурой и на достижение каких она направлена?

**42.** При проведении переговоров, руководитель компании по производству оборудования не предполагает немедленного прекращения коммуникаций по завершению сделки, при этом продолжает демонстрировать внешнюю заинтересованность в продолжении взаимодействия. При этом он стремится создать у партнера иллюзию выгоды, стремясь навязать невыгодные условия последующих коммуникаций. Определите, какой коммуникационной технологией пользуется в данном случае руководитель компании.

**43.** Топ-менеджеру компании по производству средств по уходу за волосами необходимо организовать и провести мероприятие для потенциальных инвесторов. Перед ним была поставлена задача использовать только инструменты деятельных коммуникаций. Какие из перечисленных в списке инструментов ему необходимо выбрать? Аргументируйте ответ.

- а) Рассылка пресс-релизов о выпуске новой марки продукции в СМИ.
- б) Совещание по уточнению плана стратегического развития компании на следующий год с участием заинтересованных сторон.
- в) Организация городского конкурса на самую сильную косу.
- г) Публикация на сайте фирмы викторины для пользователей продукции компании.
- д) Организация и проведение круглого стола по вопросу повышения экологической безопасности выпускаемой продукции.
- е) Организация и проведение благотворительной лотереи.

**44.** Составьте план подготовки презентации как коммуникационного события, рассчитанный на 20 дней, и представьте его в виде списка из 8-10 задач. Обоснуйте свое решение.

**45.** Напишите текст короткой объяснительной записки о вашем двухчасовом опоздании на работу, зная, что ваш шеф – визуал.

**46.** Сформулируйте в формате SMART следующую цель коммуникации: формирование доброй репутации.

**47.** Определите, для каких коммуникаций подойдут данные инструменты.

№	Инструменты коммуникации	Для каких коммуникаций подойдут данные инструменты
1.	Публичное выступление	
2.	Юбилей компании	
3.	Престижная реклама	
4.	Представительство, лобби	
5.	Подготовка публикации новостной информации в СМИ	
6.	Пресс-конференция	

**48.** Сформулируйте в формате SMART следующую цель коммуникации: выгодная сделка.

**49.** Предложите не менее 5 положений корпоративного стандарта, регламентирующего горизонтальные коммуникации менеджеров и сотрудников между

собой.

**50.** Установите соответствие между типами коммуникативных технологий и ситуациями, в которых они применяются.

Тип коммуникативной технологии	Когда применяется
Стандартизованная	
Конвенциональная деловая	
Конвенциональная игровая	
Духовная	

а) Когда субъекты бизнеса начинают рассматривать сделку как объект особой заинтересованности, а партнера как перспективного контрагента. Усилия концентрируются на безусловном, своевременном и качественном выполнении обязательств по сделке во имя будущего партнерства.

б) Когда в действиях предпринимателя сильно выражена гуманистическая мотивация и личность партнера по бизнесу воспринимается им с глубоким уважением и почтением.

с) Когда необходимо поддерживать долговременные деловые коммуникации с партнерами по бизнесу, отношения с которыми отличаются повышенной эмоциональностью.

д) Когда благоприятное течение сделки служит всего лишь формальным обоснованием экономического, социального и психологического благополучия субъектов бизнеса.

**51.** Разработайте не менее 5 положений корпоративного стандарта, регламентирующего коммуникации компании с контрагентами.

**52.** Разработайте не менее 5 положений корпоративных стандарта, регламентирующего внутреннюю электронную переписку сотрудников компании.

**53.** Предложите 3-5 правил организации обратной связи руководителя подчиненным по обсуждению рабочих планов сотрудника.

**54.** Сформулируйте начало приветственной речи руководителя на ежегодном собрании коллектива, посвященного подведению итогов года и выбору лучшего менеджера и лучшего сотрудника года.

**55.** Сформулируйте общие правила подготовки выступления руководителя.

**56.** Установите соответствие между названиями пространственных зон, их