

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
(Финансовый университет)

ОБСУЖДЕНО И ОДОБРЕНО
на Ученом совете институтов и школ
дополнительного профессионального
образования

Протокол от _____ № _____

УТВЕРЖДАЮ
Первый заместитель декана
Финансового факультета

« » _____ 202 г. О.А. Полякова

ПРОГРАММА

Повышения квалификации

«Построение отдела продаж»

Москва – 2025

ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ «Построение отдела продаж»

Общая характеристика программы

Цель программы - формирование и совершенствование у слушателей компетенций, необходимых для обновления знаний, совершенствования навыков по различным аспектам профессиональной деятельности в области управления продажами.

Наименование профессиональных стандартов, квалификационных справочников, используемых при разработке ДПП:

1 Профессиональный стандарт (код – 08.014) «Специалист по работе с просроченной задолженностью», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 07.09.2015 N 590н;

2 Профессиональный стандарт (код – 07.014) «Консультант в области управления персоналом», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 04.04.2022 N 197н;

3 Профессиональный стандарт (код – 07.007) «Специалист по процессному управлению» утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 17.04.2018 N 248н;

4 Профессиональный стандарт (код – 06.029) «Менеджер по продажам информационно – коммуникационных систем» утверждённй приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 24.10.2020 №679н.

Перечень профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых осуществляется в процессе обучения:

- Способность создавать отделы продаж с нуля;
- Способность проводить анализ и изменение действующих отделов продаж;
- Способность выстраивать структуру и технологию продаж на предприятии;
- Способность подбирать торговый персонал и выстраивать систему мотивации для торгового персонала;
- Способность управлять продажами системно.

Планируемые результаты обучения по программе.

По итогам освоения программы слушатели должны:

Знать:

- Какие периоды планирования продаж нужны и для чего;
- Как планировать эффективно;
- Что такое структура продаж;
- Характеристики эффективной структуры продаж;
- Что такое технология продаж. Как внедрять технологию продаж на предприятии;
- Что такое оперативный контроль в продажах, зачем он нужен и как проводить корректировки действий для достижения результата;
- Отличия материальной и нематериальной мотивации. Как эффективно применять мотивацию для торгового персонала;
- Как вовлекать торговый персонал в продажи;
- Как подбирать и обучать торговый персонал.

Уметь:

- Планировать продажи на разные периоды;
- Строить структуру отдела продаж и технологию;
- Подбирать торговый персонал. Обучать, вовлекать и мотивировать персонал для достижения поставленных задач;
- Контролировать и проводить изменение в продажах;
- Оценивать эффективность отдела продаж.

Владеть:

- Навыками управления продажами для достижения целей предприятия;
- Навыком выявления слабых мест отдела продаж и проводить изменения без ущерба для предприятия;
- Знаниями по работе с торговым персоналом, подбором и мотивацией;
- Навыком эффективного планирования, оперативного контроля продаж и при необходимости изменения структуры и технологии отдела продаж.

высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
(Финансовый университет)

ОБСУЖДЕНО И ОДОБРЕНО
на Ученом совете институтов и школ
дополнительного профессионального
образования

Протокол от _____ № _____

УТВЕРЖДАЮ
Первый заместитель декана
Финансового факультета

О.А. Полякова
« » _____ 202 г.

УЧЕБНЫЙ ПЛАН
программы повышения квалификации
«Построение отдела продаж»

Требования к уровню образования слушателей	Высшее или среднее профессиональное образование
Категория слушателей	Руководители отдела продаж, менеджеры по продажам, руководители организаций, предприниматели и владельцы бизнеса
Срок освоения программы	36 часов, 1 зачетная единица, 7 дней
Форма обучения	(Онлайн-курс) заочная с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭО и ДОТ)
Режим занятий	Не более 4 часов в день

№ п/п	Название модуля, темы	Всего часов трудоемкости	В том числе				Форма контроля
			Контактная работа *			Самостоятельная работа	
			Всего часов	из них			
				Лекции	Практические занятия		
1	Тема 1. Планирование продаж	8	4	2	2	4	Итоговое тестирование
2	Тема 2. Структура, технология и контроль продаж	8	4	2	2	4	Итоговое тестирование
3	Тема 3. Мотивация и вовлечение	10	6	2	4	4	Итоговое тестирование
4	Тема 4. Торговый персонал и обучение	8	4	2	2	4	Итоговое тестирование
5	Итоговая аттестация	2	2		2		Зачет тестирование
6	Общая трудоемкость программы	36	20	8	12	16	

Разработчик программы:

Тюленев Сергей Евгеньевич, эксперт в области построения отделов продаж и управления продажами, практик. Консультант по управлению отделами продаж и реорганизации продаж. Выпускник Урало-Сибирского института бизнеса по программе МВА.

Директор

_____ / Бутова Т.В.

* С применением дистанционных образовательных технологий и электронного обучения

**Федеральное государственное бюджетное учреждение высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
(Финансовый университет)**

**Календарный учебный график
программы повышения квалификации
«Построение отдела продаж»**

Объем программы – 36 час.

Продолжительность обучения – 7 дней

Форма обучения – (онлайн-курс) заочная с применением ЭО и ДОТ

№ п\п	Наименование темы	1 день	2 день	3 день	4 день	5 день	6 день	7 день	КР	СР	П	С	ПА	ИА	Всего
1.	Планирование продаж	4							4	4					8
2.	Структура, технология и контроль продаж		4						4	4					8
3.	Мотивация и вовлечение			4	2				6	4					10
4.	Торговый персонал и обучение					2	2		4	4					8
5.	Итоговая аттестация							2						2	2
6.	Итого	4	4	4	2	2	2		18	16					36

Условные обозначения	
ПА	Промежуточная аттестация
П	Практика
С	Стажировка
ИА	Итоговая аттестация
КР	Контактная работа
СР	Самостоятельная работа

Содержание программы повышения квалификации Практический курс «Построение отдела продаж»

Тема 1. Методология планирования продаж:

- Актуальность и целевая аудитория дисциплины.
- Диагностика ключевых проблем в системе продаж.
- Типология продаж: простые, сложные и проектные.
- Планирование продаж: концепция и базовые принципы.
- Выбор горизонта планирования.
- Стратегическое планирование продаж: цели и значение для бизнеса.
- Методология разработки стратегического плана продаж.
- Критерии эффективности стратегического плана.
- Тактическое (оперативное) планирование: цели и инструменты.
- Методы эффективного оперативного планирования.
- Специфика оперативного планирования в проектных и сложных продажах.
- Системы управленческого учета и планирования в продажах.
- Анализ исполнения планов: метод «План-Факт» и его применение.

Тема 2. Организационная архитектура и операционный менеджмент в продажах:

- Организационная структура отдела продаж.
- Функциональное назначение организационной структуры.
- Функциональные обязанности и компетенции торгового персонала.
- Роль различных субъектов в процессе продаж.
- Функции и зона ответственности руководителя отдела продаж.
- Критерии эффективности организационной структуры продаж.
- Технология продаж как регламентированный бизнес-процесс.
- Процессный подход в управлении продажами.

- Методология внедрения и адаптации технологий продаж в компании.
- Ключевые показатели эффективности бизнес-процесса продаж.
- Система оперативного контроля и управления в продажах.
- Контроль как функция менеджмента: цели и задачи.
- Методы диагностики и анализа проблем в продажах.
- Управление на основе воронок продаж.
- Процедура корректирующих действий по результатам контроля.

Тема 3. Система стимулирования и управления вовлеченностью персонала:

- Материальное стимулирование: модели и инструменты.
- Ограничения и риски систем материального стимулирования.
- Нематериальное стимулирование.
- Анализ проблем внедрения систем мотивации на уровне руководителей.
- Преодоление сопротивления организационным изменениям.
- Распределение ответственности за разработку системы мотивации.
- Принципы построения сбалансированной системы стимулирования.
- Концепция вовлеченности персонала в контексте продаж.
- Инструментарий управления вовлеченностью торгового персонала.
- Кейсы успешного применения методов повышения вовлеченности.

Тема 4. Управление торговым персоналом и развитие компетенций:

- Портрет современного специалиста по продажам.
- Методы оценки компетенций и эффективности продавцов.
- Критерии и методы отбора персонала для сложных и проектных продаж.
- Система непрерывного обучения торгового персонала.
- Обоснование инвестиций в обучение.
- Классификация форм и методов обучения.
- Роль наставничества и руководства в процессе адаптации и развития.

- Взаимодействие и распределение ответственности в треугольнике «продавец – руководитель – собственник».

Содержание практических занятий

№ темы	Наименование темы, по которой предусмотрено практическое занятие	Форма и содержание практического занятия
1	Планирование продаж	Тестирование по итогу прохождения темы
2	Структура, технология и контроль продаж	Тестирование по итогу прохождения темы
3	Мотивация и вовлечение	Тестирование по итогу прохождения темы
4	Торговый персонал и обучение	Тестирование по итогу прохождения темы

Пример практического задания (тест):

Вопрос 1. Для кого в первую очередь предназначена программа по построению отдела продаж, согласно документу?

- А. Для руководителей отделов продаж, коммерческих директоров, генеральных директоров и владельцев бизнеса.
- В. Исключительно для менеджеров по продажам начального уровня.
- С. Только для специалистов отдела маркетинга и рекламы.
- Д. Для наставников и бизнес-тренеров, не вовлечённых в продажи напрямую.

Правильный ответ: А

Вопрос 2. Какие подразделения и специалисты, помимо руководителя отдела продаж, должны понимать принципы планирования продаж согласно документу? (Возможны несколько правильных ответов)

- А. HR (кадровая служба) – для выстраивания кадровой стратегии под цели продаж.
- В. Финансовая служба – для обеспечения бюджета под планы и оценки рентабельности.
- С. Служба клиентского сервиса – для организации сопровождения под прогноз потока клиентов.
- Д. IT-отдел – для внедрения и поддержки CRM и аналитических инструментов.
- Е. Только отдел маркетинга – другие службы не участвуют в планировании продаж.

Правильные ответы: А, В, С, Д

Содержание самостоятельной работы слушателей

Основная цель самостоятельной работы слушателей - закрепление знаний, полученных в ходе лекционных и практических занятий.

Индивидуальная консультационная работа преподавателей со слушателями осуществляется весь период обучения на форуме.

№ п/п	Наименование (содержание) темы	Формы и методы проведения
1	Планирование продаж	Решение кейса в текстовом формате
2	Структура, технология и контроль продаж	Решение кейса в текстовом формате
3	Мотивация и вовлечение	Решение кейса в текстовом формате
4	Торговый персонал и обучение	Решение кейса в текстовом формате

Пример самостоятельной работы

Тема: Планирование продаж

Краткое введение

Компания «ТехПроект» — российский интегратор IT-решений в сегменте B2B. Основные клиенты — крупные промышленные холдинги и государственные структуры. Цикл сделки — от 3 до 8 месяцев. Компания успешно работала на рынке до 2022 года, но из-за ухода иностранных вендоров и экономической турбулентности столкнулась с сокращением выручки на 18% и ростом издержек. В начале 2024 года руководством было принято решение внедрить трёхуровневое планирование: долгосрочное (3 года), среднесрочное (год), оперативное (месяц/неделя), а также наладить систему план-факт-анализа для контроля исполнения.

На момент старта проекта:

- CRM внедрена, но данные заполняются не всеми менеджерами.
- Долгосрочных целей нет, планирование ведётся на 1–2 месяца вперёд.
- Оперативные планы формируются на уровне «количество звонков» без увязки с выручкой и воронкой продаж.
- Финансовый директор жалуется на невозможность точно прогнозировать бюджет отдела.

Постановка задачи

Обучающийся должен:

1. Проанализировать текущую ситуацию в компании «ТехПроект» и выявить ключевые управленческие проблемы, связанные с отсутствием системного планирования.

2. Определить цели долгосрочного, среднесрочного и оперативного планирования для компании на ближайший период.
3. Разработать план действий по внедрению трёхуровневой системы планирования с указанием ответственных лиц, сроков и ожидаемых результатов.
4. Составить прогноз выполнения плана продаж на следующий квартал, используя метод план-факт-анализа и указанные исходные данные:
 - a) План выручки на квартал: 180 млн руб.
 - b) Средний чек: 3 млн руб.
 - c) Средняя конверсия от лида до сделки: 12%.
 - d) Среднее количество лидов в месяц: 150.
5. Представить решение в структурированном виде:
 - a) Таблица с целями и действиями по каждому уровню планирования.
 - b) Расчёт прогноза выручки и показателей воронки.
 - c) График/схема взаимосвязи планов.
 - o

Чёткие критерии оценки выполнения

Практические критерии

1. Полнота выполнения всех этапов задания:
 - a) Обучающийся должен выполнить все 6 пунктов из постановки задачи: анализ ситуации, постановка целей для каждого горизонта планирования, разработка плана действий, расчёт прогноза, обоснование выбранных подходов, структурированная презентация результата.
 - b) Отсутствие любого пункта снижает оценку пропорционально важности упущенного элемента.
2. Корректность расчётов:
 - a) Все формулы (конверсия, прогноз выручки, количество сделок) должны быть применены правильно.
 - b) Исходные данные из условия должны быть учтены без искажений.
 - c) Результаты расчётов должны быть внутренне согласованными (например, расчёт выручки = количество сделок × средний чек).

- d) Допускается использование дополнительных расчётов, если они повышают точность прогноза, но только с пояснением.
3. Логичность предложенных действий и их реалистичность:
- a) Предложенные меры должны быть применимы в условиях российского рынка 2024–2025 гг.
 - b) План действий должен соответствовать ресурсам компании: кадровым, финансовым, технологическим.
 - c) Недопустимо предлагать заведомо невыполнимые или избыточные меры, например «увеличить количество лидов в 10 раз за 1 месяц» без обоснования.
4. Качество визуализации данных:
- a) Таблицы должны быть читаемыми, с подписями строк и столбцов, без перегрузки данными.
 - b) Графики и схемы должны отражать суть материала, иметь легенду, оси, единицы измерения.
 - c) Визуализация должна дополнять текст, а не дублировать его.
5. Соответствие структуры оформлению, указанному в задании:
- a) Решение должно содержать все обязательные структурные элементы: текстовый анализ, таблицы, графики, итоговые выводы.
 - b) Последовательность пунктов должна соответствовать логике задания.
 - c) Документ/презентация должен быть оформлен аккуратно, без орфографических ошибок, с единым стилем заголовков и шрифтов.

Теоретические критерии

1. Правильное использование терминов и понятий, рассмотренных в курсе:
- a) Все ключевые термины («долгосрочное планирование», «план-факт-анализ», «KPI», «конверсия», «оперативное планирование») должны использоваться в соответствии с их определениями в курсе.
 - b) Недопустимы вольные трактовки или путаница понятий (например, смешение понятий «прогноз» и «план»).
2. Корректная интерпретация теоретических положений:
- a) Теория должна быть изложена без искажений.

- b) Если обучающийся ссылается на методiku (например, трёхуровневое планирование), она должна быть описана верно и применена к кейсу.
 - c) Применение теории должно быть уместным, а не формальным — для «галочки».
3. Обоснование выбора методов и инструментов:
- a) Все предложенные действия должны быть подкреплены логикой выбора (почему именно такой подход, а не другой).
 - b) Обоснование должно опираться на материалы курса, а также при необходимости на дополнительные проверенные источники.
 - c) Приветствуется ссылка на опыт российских компаний, если он релевантен.
4. Отсутствие фактических ошибок и искажений:
- a) Данные и выводы должны быть достоверными.
 - b) Если в работе используются цифры, они должны быть согласованы между разделами.
 - c) Нельзя подменять реальные показатели вымышленными без отметки, что это допущение.

Перечень основной литературы, необходимой для освоения программы повышения квалификации практический курс «Построение отдела продаж»

1. Бакшт К. Технология продаж. — СПб.: Питер, 2015. — 352 с.
2. Гребенюк М. С. Отдел продаж по захвату рынка. — М.: Бомбора, 2018. — 352 с. — С. 133–134, 158.
3. Коротков Е. М. Стратегический менеджмент: учебник. — М.: Юрайт, 2023. — 492 с. — С. 117–125.
4. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер. — М.: Альпина Паблишер, 2022. — 224 с.
5. Лукич Р., Колотилов Е. Техника продаж крупным клиентам. 111 вопросов и ответов. — М.: Альпина PRO, 2024. — 320 с.
6. Семенцов А. Усиление отдела продаж. — М.: Good Business, 2014. — 256 с.
7. Токовинин М., Кардаш М. Продажи людям. amoCRM от первого лица. — М.: Альпина PRO, 2024. — 280 с.

Перечень дополнительной литературы, необходимой для освоения программы повышения квалификации практический курс «Построение отдела продаж»

1. Бакшт К. Построение отдела продаж. — СПб.: Питер, 2013. — 400 с.
2. Батырев М., Лазарев Н. Вооружение отделов продаж. Системный подход. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2022. — 320 с.
3. Ерохин А. РОП. Семь систем для повышения эффективности отдела продаж. 2-е изд. — М.: Бомбора, 2024. — 280 с.
4. Кеннеди Д. Жёсткий менеджмент. Заставьте людей работать на результат. — М.: Альпина Пабlishер, 2022. — 352 с.
5. Ролницки К. Управление каналами дистрибуции. Настольная книга директора по продажам и маркетингу. — М.: Хорошая книга, 2006. — 416 с.
6. Холл С. B2B-продажи. Как построить эффективную систему продвижения. — М.: Эксмо, 2020. — 368 с.

Перечень интернет-ресурсов, справочных и поисковых систем, необходимых для освоения программы повышения квалификации практический курс «Построение отдела продаж»

1. Журнал «Генеральный директор». — URL: <https://www.gd.ru> (дата обращения: 08.06.2025).
2. McKinsey Russia. Отчёты по рынку продаж. — URL: <https://www.mckinsey.com/ru> (дата обращения: 01.05.2025).
3. SalesTech Forum 2023–2024. Материалы и кейсы (Ozon, Яндекс, Контур). — URL: <https://salestechforum.ru> (дата обращения: 14.07.2025).
4. X5 Retail Group. Ежегодные отчёты о повышении эффективности торговых команд. — URL: <https://x5.ru> (дата обращения: 08.06.2025).
5. hh.ru. Исследования рынка труда. — URL: <https://hh.ru/article/research> (дата обращения: 08.06.2025).
6. Публичные кейсы и разборы: Яндекс, МТС, Тинькофф // vc.ru, Rusbase, TAdviser, Хабр. — URL: <https://vc.ru> (дата обращения: 09.06.2025).
7. Высшая школа экономики. Исследования в области управления продажами. — URL: <https://www.hse.ru> (дата обращения: 08.08.2025).

Организационно-педагогические условия реализации программы повышения квалификации «Построение отдела продаж»

- 1. Применяемые образовательные технологии, формы и методы обучения, в том числе интерактивные:**

Образовательный процесс организован в онлайн формате, в виде онлайн курса, в рамках которого используются разнообразные образовательные формы.

- видеолекции с мультимедийным сопровождением, направленные на систематизирование основ теоретических знаний слушателей. Каждая тема содержит видеолекции по наиболее сложным вопросам;
- практические задания – выполнение практикоориентированных заданий по изучаемой теме для закрепления изученного материала на практических примерах;
- тестирование – это стандартизированный метод оценки знаний, умений, навыков обучающихся.

2. Перечень информационных технологий и учебно-методических условий, используемых при осуществлении образовательного процесса:

Программа реализуется по заочной форме обучения с использованием дистанционных образовательных технологий и электронного обучения посредством информационно-телекоммуникационных сетей и платформы дистанционного обучения Moodle, доступ к которой осуществляется с рабочих мест или личных компьютеров слушателей.

Все слушатели программы, до начала обучения получают на электронную почту информационные письма с логином и паролем для доступа к образовательному контенту в личном кабинете на СДО.

В рамках обучения по программе для слушателей на платформе СДО размещены учебные материалы, состоящие из:

- учебной программы дополнительной программы повышения квалификации;
- расписания занятий по программе для слушателей;
- видеолекций по ключевым вопросам каждой темы;
- тестовых заданий для самоконтроля по содержанию каждой видеолекции;
- презентационных материалов;
- тестовых заданий для итоговой аттестации.

Условия для функционирования электронной информационно-образовательной среды

Электронные информационные ресурсы	Вид занятий	Наименование оборудования, программного обеспечения
Система дистанционного обучения	<ul style="list-style-type: none">- Видеолекции- Практические задания	Компьютер, подключенный к сети Интернет; интернет-браузер; Adobe

	- Итоговое тестирование	
--	-------------------------	--

3. Организация образовательного процесса:

Для реализации образовательного процесса необходимы технические средства обучения: у слушателя должен быть персональный компьютер, оснащенный аудиоколонками, с доступом в сеть интернет и установленным видеоплеером, способным воспроизводить видеофайлы, офисные приложениями Microsoft Office (Word, Excel, Power Point), Adobe Flash Player; Adobe Reader.

Обучение проводится, в том числе с использованием ЭО и ДОТ, реализуемых посредством информационно-телекоммуникационных сетей при опосредованном взаимодействии слушателей и педагогических работников.

В процессе обучения слушатели обеспечиваются необходимыми для эффективного прохождения обучения учебно-методическими материалами и информационными ресурсами в объеме изучаемого курса, которые могут быть объединены в учебно-методический комплекс. Материалы учебно-методического комплекса доводятся до всех слушателей курса.

Итоговая аттестация проводится на образовательном портале Финансового университета посредством информационно-телекоммуникационных сетей.

4. Кадровое обеспечение образовательного процесса:

Учебный процесс со слушателями обеспечивают квалифицированные сотрудники Финансового университета, а также приглашенные специалисты и действующие практики других организаций.

Описание системы оценки качества освоения программы повышение квалификации практический курс «Построение отдела продаж».

В образовательном процессе используются разнообразные формы работы со слушателями:

- лекция (видеолекция) с мультимедийным сопровождением по наиболее сложным вопросам программы;
- лекция-вебинар с использованием современных технических средств обучения;
- практические занятия и самостоятельная работа с использованием современных технических средств обучения;
- кейс-стадии (в том числе видео-кейсы) - изучение конкретных ситуаций из практики (casestudy), для выполнения данного вида заданий обучающимся должна быть представлена в письменной форме информация относительно реальной ситуации (профессиональной или жизненной) и поставлены

- конкретные задачи её изучению проблемы, обучающиеся анализируют различные аспекты проблемы и предлагают выработанные решения;
- тестирование: метод оценки знаний, умений, навыков обучающихся и др.

Итоговая аттестация проводится в форме компьютерного тестирования, 40 тестовых вопросов по всем темам, 90 минут, количество попыток – 2.

Критерии оценивания: тест считается выполненным, если даны правильные ответы на 25 и более вопросов.

Оценка выставляется по двухбалльной ("зачтено", "не зачтено") системе.

Примеры итоговых тестовых заданий

Учётные системы планирования и детализация

Вопрос 1. Зачем современной компании нужна система учёта продаж и детализация планов при планировании продаж?

- А. Можно обойтись без неё – опытные менеджеры и так помнят показатели.
- В. Чтобы построить управление продажами на основе данных, а не интуиции: учётные системы и цифровая фиксация всех элементов воронки, активностей и результатов являются фундаментом стратегического, тактического и оперативного планирования.
- С. Для выполнения требований налоговых органов.
- Д. Исключительно для удобства составления отчётности, без влияния на реальную работу.

Правильный ответ: В

План-факт

Вопрос 1. Какой из перечисленных показателей НЕ сравнивается в рамках план-факт-анализа продаж?

- А. Целевые показатели результата: выручка, количество сделок, суммы оплат, средний чек.
- В. Показатели активности: количество звонков, встреч, писем, отправленных КП, выполненных задач.
- С. Конверсия по воронке: переходы между стадиями сделки (процентное соотношение).
- Д. Сроки и скорость: время прохождения этапов сделки, средняя длительность цикла продаж.
- Е. Качество продукта и производственные издержки (не относящиеся напрямую к отделу продаж).
- Ф. Качество исполнения процессов: соблюдение стандартов коммуникации, скриптов и регламентов.

Правильный ответ: Е

Слушателям, которые успешно прошли итоговую аттестацию выдается удостоверение о повышении квалификации Финансового университета при Правительстве Российской Федерации.

Директор

_____ / Бутова Т.В./