

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»
КАЗАНСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

**УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ
БИЗНЕСА**

Направление подготовки: 38.04.01 Экономика

Направленность (профиль): «Экономика организаций»

Форма обучения: заочная

Квалификация (степень) выпускника: магистр

Срок обучения: заочная форма - 2 года 5 мес.

Объем дисциплины (модуля):

в зачетных единицах: 2 з.е.

в академических часах: 72 ак.ч.

Рабочая программа по дисциплине (модулю) «Управление эффективностью и результативностью бизнеса» по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, направленность (профиль) «Экономика организаций» составлена Игнатьевым В.Г., к.э. н., доцентом кафедры экономики и управления в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 30.03.2015 г., N 321, и учебными планами по направлению подготовки 38.04.01 Экономика (год начала подготовки - 2019).

Рабочая программа:

обсуждена и рекомендована к утверждению решением Научно-методического совета «7» апреля 2021 г., протокол №3.

утверждена Ученым советом Российского университета кооперации «16» апреля 2021 г. № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи освоения дисциплины (модуля)	4
2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы	4
3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю)	4
4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы.....	6
5. Содержание дисциплины (модуля)	6
5.1. Содержание разделов, тем дисциплины (модуля)	6
5.2. Междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами (модулями)	8
5.3. Разделы, темы дисциплины (модуля) и виды занятий	9
6. Лабораторный практикум.....	9
7. Практические занятия (семинары)	9
8. Примерная тематика курсовых проектов (работ)	9
9. Самостоятельная работа студента	10
10. Перечень учебно–методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)	13
11. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)	13
12. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)	14
13. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)	14
14. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)	14
15. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)	15
16. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины (модуля) для преподавателей, образовательные технологии	16
17. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	17
17.1 Этапы формирования и программа оценивания контролируемой компетенции	17
17.2 Показатели и критерии оценивания компетенций, шкала оценивания.....	19
17.3. Материалы для подготовки к промежуточной аттестации.....	25
17.4 Критерии оценки для проведения зачета по дисциплине	32
18. Материалы для проведения текущего контроля и текущей аттестации по дисциплине.....	33
18.1. Материалы для текущего контроля.....	33
18.2. Материалы для проведения текущей аттестации	40

1. Цели и задачи освоения дисциплины (модуля)

Целью освоения дисциплины «Управление эффективностью и результативностью бизнеса» является формирование аналитических и практических навыков принятия краткосрочных финансовых решений; формирование системы знаний в области основ управления операционной деятельности и стратегического управленческого учета, соответствующих компетенций, позволяющих успешно работать в аналитических, финансово-экономических, менеджеральных службах компаний различных сфер бизнеса.

Задачи освоения дисциплины:

- дать представление о сущности систем управления эффективностью бизнеса;
- изучить вопросы практического применения систем управления эффективностью бизнеса в разных функциональных областях;
- получить знания в области базовых принципов проектирования и внедрения систем управления эффективностью бизнеса;
- получить представление о современном состоянии рынка систем управления эффективностью бизнеса и основных программных продуктах этого класса;
- получить представление об особенностях внедрения систем управления эффективностью бизнеса в разных отраслях.

2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Учебная дисциплина относится к дисциплинам по выбору вариативной части блока Б1.

Дисциплина базируется на знаниях специализированных дисциплинах («Менеджмент» и др.), полученных в ходе получения базового образования.

3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю)

Изучение дисциплины направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

ОПК-3 - способностью принимать организационно-управленческие решения;

ПК-12 - способностью разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности.

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

Формируемые компетенции (код компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций	Наименование оценочного средства
ОПК-3 ПК-12	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - современные критерии оценки финансовых и инвестиционных решений, их преимущества и недостатки; - варианты управленческих решений; - методы стоимостного анализа принятия стратегических финансовых решений; - модели стратегического управления денежными потоками компаний; - методы составления (прогнозирования) финансовых планов компании; - теоретические и практические аспекты структуры капитала компании; - принципы принятия, анализа и управления организационно-управленческими решениями. 	Доклад
ОПК-3 ПК-12	<p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - принимать финансовые и инвестиционные решения на основе современных критериев оценки эффективности; - выбирать финансовые методы, инструменты, исходя из специфики деятельности компании; - обосновывать варианты управленческих решений выбор на основе критериев социально-экономической эффективности; - разрабатывать финансовые модели для конкретных компаний; - разрабатывать стратегию развития и функционирования предприятий, организаций и их отдельных подразделений; - прогнозировать динамику основных социально-экономических показателей деятельности предприятия, отрасли, региона и экономики в целом; - применять современные модели для анализа структуры капитала, политики выплат, финансовой структуры компании, финансовых механизмов корпоративного контроля и корпоративного управления. 	Решение задач
ОПК-3 ПК-12	<p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> - навыками принятия организационно-управленческих решений в области финансов и инвестиций; - навыками разработки и обоснования выбора принятых организационно-управленческих решений об используемых финансовых методах и инструментах; - опытом анализа финансовых и нефинансовых факторов стоимости компании; - разработкой и обоснованием социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов, и методикой их расчета; - современными методами анализа эффективности принятых финансовых решений; - навыками применения методов управления денежными потоками компании 	Решение задач Контрольная работа

4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

заочная форма обучения

Вид учебной деятельности	ак. часов	
	Всего	По курсам
		1 курсам
1. Контактная работа обучающихся с преподавателем:	6,5	6,5
Аудиторные занятия, часов всего, в том числе:	6	6
• занятия лекционного типа	2	2
• занятия семинарского типа:	4	4
практические занятия	4	4
лабораторные занятия	-	-
в том числе занятия в интерактивных формах	2	2
в том числе занятия в форме практической подготовки	-	-
Контактные часы на аттестацию в период экзаменационных сессий	0,5	0,5
в том числе курсовая работа (проект)	-	-
2. Самостоятельная работа студентов, всего	65,5	65,5
- курсовая работа (проект)	-	-
- выполнение домашних заданий	64	64
- контрольное тестирование	1,5	1,5
3. Промежуточная аттестация: <i>зачет</i>	-	-
ИТОГО:		
Общая трудоемкость	ак. часов 72	72
	зач. ед. 2	2

5. Содержание дисциплины (модуля)

5.1. Содержание разделов, тем дисциплины (модуля)

Тема 1. Показатели эффективности и результативности

Понятие и основные концепции эффективности.

Показатели эффективности. Экономическая эффективность: достоинства и недостатки подхода. Понятия результативности и эффективности.

Управление результативностью. Концепция «performance management». Показатели (индикаторы). Классификации показателей. Иерархическая и фасетная модели классификации. Классификация показателей. Финансовые и нефинансовые показатели.

Понятия достоверности, надежности информативности показателей. Экономические и финансовые показатели. Операционная, инвестиционная и финансовые деятельности компании. Финансовая информационная база для принятия управленческих решений: место финансов в организационной структуре.

Система нефинансовых показателей. Маркетинговые показатели: отраслевые показатели, показатели рынка, рыночные показатели продукта. Показатели портфеля бизнеса.

Ориентация на потребителя: понятие качества, методы количественных и качественных оценок качества. Показатели внутренних процессов. Показатели эффективности организационной структуры. Показатели бизнес-

процессов. Процессный подход к управлению. Реализация процессного подхода в организации. Развертывание и описание процессов организации.

Тема 2. Анализ поведения затрат в системе управления. Классификация затрат. Формирование себестоимости

Понятие затрат и расходов. Классификация затрат в зависимости от изменения объемов производства: переменные, постоянные, смешанные. Поведение затрат в пределах релевантного уровня. Понятие и показатели производственной мощности. Производственные затраты и затраты периода. Сущность, понятие себестоимости, роль данных о себестоимости в управлении современным бизнесом. Классификация затрат по возможности отнесения на конкретный объект калькулирования: затраты прямые и косвенные. Производственная, полная себестоимость, варианты их формирования. Метод учета полных затрат и метод «директ-костинг» (учета переменных затрат), их преимущества и недостатки. Влияние метода учета затрат на величину производственной себестоимости и финансовых результатов деятельности компании. Отражение информации о движении затрат на счетах бухгалтерского учета. Особенности ведения бухгалтерских записей о затратах в системе «директ-костинг». Бухгалтерский и управленческий отчет о прибылях и убытках.

Тема 3. Принятие управленческих решений

Методы принятия организационно-управленческих решений. Анализ соотношения «затраты - объем- прибыль» (CVP – analysis). Критическая точка – точка безубыточности. Исходные предпосылки анализа критической точки. Использование анализа критической точки при планировании объема производства, прибыли, цены на продукцию. Релевантный подход в управлении. Релевантные доходы и релевантные затраты. Альтернативные затраты. Релевантность прошлых периодов. Использование релевантного подхода в типичных хозяйственных ситуациях: определение объема производства, специальные заказы, определение структуры продукции с учетом лимитирующего фактора, решения по прекращению деятельности неприбыльного сегмента, решения типа "купить или произвести".

Разработка вариантов управленческих решений и обосновывание их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности.

Тема 4. Проектирование системы мотивации и мониторинга на основе ключевых показателей эффективности

Опережающие результирующие KPI. ПК-17 Формирование дерева KPI.

Методики расчета KPI, Tableaubord – система мониторинга и оценки эффективности управления бизнесом. Формирование комплекса показателей оценки деятельности компании. Операционная, тактическая, стратегическая панели индикаторов, расчетов основных показателей работы персонала и их взаимосвязь с целевыми установками, определенными стратегией компании.

Тема 5. Бюджетирование

Виды планирования по срокам и степени детализации проработки планов. Стратегическое планирование. Программирование как среднесрочный вид планирования. Бюджетирование (сметное планирование), его цели и задачи. Роль бюджетирования в управлении современным предприятием. Определение бюджета, периодичность и принципы его разработки. Основные функции бюджета. Общий (главный) бюджет. Назначение и последовательность его подготовки. Оперативный и финансовый бюджеты. Основные проблемы определения объема продаж в рыночных условиях. Назначение и принципы подготовки бюджета денежных средств. Бюджет денежных средств как инструмент управления финансами предприятия. Практические проблемы сбора информации для его разработки. Фиксированные и гибкие бюджеты, "нулевые" и приростные бюджеты, периодические и непрерывные бюджеты. Использование гибких бюджетов в планировании и анализе исполнения бюджетов.

Тема 6. Контроль исполнения бюджетов, гибкое бюджетирование

Сущность системы нормативного учета затрат, основные цели ее внедрения. Сравнение системы нормативного учета в России и системы "стандарт-кост" на Западе. Понятие нормативных затрат, принципы их определения. Классификация нормативов. Использование нормативных затрат в калькулировании себестоимости продукции, работ, услуг. Анализ отклонений как средство контроля затрат. Использование гибкого бюджета в анализе отклонений для оценки фактически достигнутых результатов. Определение отклонений прямых материальных затрат, прямых трудовых затрат и общепроизводственных расходов. Двух- и трехэтапный анализ отклонений общепроизводственных расходов.

5.2. Междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами (модулями)

Дисциплина «Управление эффективностью и результативностью бизнеса» формирует компетенции ОПК-3, ПК-12, необходимые в дальнейшем для формирования компетенций ПК-5, ПК-11.

5.3. Разделы, темы дисциплины (модуля) и виды занятий

заочная форма обучения

№ п/п	Наименование темы дисциплины (модуля)	Виды занятий, включая самостоятельную работу студентов (в часах)			
		Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа	Всего
1	Показатели эффективности и результативности.	-	-	10	10
2	Анализ поведения затрат в системе управления. Классификация затрат. Формирование себестоимости	1	2	10	13
3	Принятие управленческих решений	-	-	10,5	10,5
4	Проектирование системы мотивации и мониторинга на основе ключевых показателей эффективности.	-	-	11	11
5	Бюджетирование	1	2	12	15
6	Контроль исполнения бюджетов, гибкое бюджетирование	-	-	12	12
	Контактная работа в период промежуточной аттестации				0,5
	Итого:	2	4	65,5	72

6. Лабораторный практикум

Лабораторный практикум не предусмотрен учебными планами.

7. Практические занятия (семинары)

Практические занятия проводятся с целью формирования компетенций обучающихся, закрепления полученных теоретических знаний на лекциях и в процессе самостоятельного изучения обучающимися специальной литературы.

заочная форма обучения

№ п/п	Наименование темы дисциплины (модуля)	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость (час.)
1	Анализ поведения затрат в системе управления. Классификация затрат. Формирование себестоимости	Анализ поведения затрат в системе управления. Классификация затрат. Формирование себестоимости	2
2	Бюджетирование	Бюджетирование	2
	Итого		4

8. Примерная тематика курсовых проектов (работ)

Курсовые работы не предусмотрены учебными планами.

9. Самостоятельная работа студента

Тема 1. Показатели эффективности и результативности

Виды самостоятельной работы	Краткие рекомендации к выполнению самостоятельной работы	Оценочное средство для проверки выполнения
1. Изучить учебный (лекционный или иной) материал. 2. Ознакомиться с нормативными документами. 3. Подготовить: - конспект в форме тезисов; - публичный доклад; - вопросы к коллективной дискуссии по предложенным темам докладов.	1. Ознакомьтесь со списком рекомендованных источников. 2. Прочитайте лекционный материал по подготовленному своему конспекту в форме тезисов – сжатое изложение основных положений прочитанного материала по данной теме в форме утверждения или отрицания, дополненное рассуждениями и доказательствами обучающегося. 3. Найдите ответы на контрольные вопросы в своем конспекте и в рекомендованных источниках. 4. Подготовьте публичный доклад для этого: - проведите подборку литературы и ознакомьтесь с её содержанием; - составьте план доклада; - напишите текст доклада, прочитайте и отредактируйте его. 5. Подготовьте согласно проработанных вами источников и конспекта вопросы к дискуссии по теме практического занятия и предложенным темам докладов.	Решение задач, доклад

Тема 2. Анализ поведения затрат в системе управления. Классификация затрат. Формирование себестоимости

Виды самостоятельной работы	Краткие рекомендации к выполнению самостоятельной работы	Оценочное средство для проверки выполнения
1. Изучить учебный (лекционный или иной) материал. 2. Подготовить: - конспект в форме тезисов; - ответы на предложенные письменные проверочные работы	1. Ознакомьтесь со списком рекомендованных источников. 2. Прочитайте лекционный материал по подготовленному своему конспекту в форме тезисов – сжатое изложение основных положений прочитанного материала по данной теме в форме утверждения или отрицания, дополненное рассуждениями и доказательствами обучающегося. 3. Подготовьте ответы на предложенные письменные проверочные работы для этого: - проведите подборку литературы и ознакомьтесь с её содержанием; - найдите ответы на вопросы в своем конспекте и в рекомендованных источниках; - оформите ответы.	Решение задач, доклад

Тема 3. Принятие управленческих решений

Виды самостоятельной работы	Краткие рекомендации к выполнению самостоятельной работы	Оценочное средство для проверки выполнения
<p>1. Изучить учебный (лекционный или иной) материал.</p> <p>2. Подготовить:</p> <ul style="list-style-type: none"> - конспект в форме тезисов; - ответы на предложенные письменные проверочные работы 	<p>1. Ознакомьтесь со списком рекомендованных источников.</p> <p>2. Прочитайте лекционный материал по подготовленному своему конспекту в форме тезисов – сжатое изложение основных положений прочитанного материала по данной теме в форме утверждения или отрицания, дополненное рассуждениями и доказательствами обучающегося.</p> <p>3. Подготовьте ответы на предложенные письменные проверочные работы для этого:</p> <ul style="list-style-type: none"> - проведите подборку литературы и ознакомьтесь с её содержанием; - найдите ответы на вопросы в своем конспекте и в рекомендованных источниках; - оформите ответы. 	Решение задач, доклад

Тема 4. Проектирование системы мотивации и мониторинга на основе ключевых показателей эффективности

Виды самостоятельной работы	Краткие рекомендации к выполнению самостоятельной работы	Оценочное средство для проверки выполнения
<p>1. Изучить учебный (лекционный или иной) материал.</p> <p>2. Подготовить:</p> <ul style="list-style-type: none"> - конспект в форме тезисов; - подготовить сообщения к выступлению на практическом занятии; - ответы на контрольные вопросы, необходимые для кейс-стади (ситуационного задания). 	<p>1. Ознакомьтесь со списком рекомендованных источников.</p> <p>2. Прочитайте лекционный материал по подготовленному своему конспекту в форме тезисов – сжатое изложение основных положений прочитанного материала по данной теме в форме утверждения или отрицания, дополненное рассуждениями и доказательствами обучающегося.</p> <p>3. Найдите ответы на контрольные вопросы в своем конспекте и в рекомендованных источниках для кейс-стади (ситуационного задания).</p> <p>4. Подготовьте сообщения для этого:</p> <ul style="list-style-type: none"> - составьте план сообщения; - напишите текст сообщения и отредактируйте его. <p>5. Подготовьте согласно проработанных вами источников и конспекта вопросы к коллективной дискуссии по теме практического занятия.</p>	Контрольная работа

Тема 5. Бюджетирование

Виды самостоятельной работы	Краткие рекомендации к выполнению самостоятельной работы	Оценочное средство для проверки выполнения
<p>1. Изучить учебный (лекционный или иной) материал.</p> <p>2. Подготовить:</p> <ul style="list-style-type: none"> - конспект в форме тезисов; - ответы на предложенные письменные проверочные работы <p>3. Решить предложенные разноуровневые задачи.</p>	<p>1. Ознакомьтесь со списком рекомендованных источников.</p> <p>2. Прочитайте лекционный материал по подготовленному своему конспекту в форме тезисов – сжатое изложение основных положений прочитанного материала по данной теме в форме утверждения или отрицания, дополненное рассуждениями и доказательствами обучающегося.</p> <p>3. Решите разноуровневые предложенные задачи по образцу данному на практических занятиях в малых группах.</p> <p>4. Подготовьте ответы на предложенные письменные проверочные работы для этого:</p> <ul style="list-style-type: none"> - проведите подборку литературы и ознакомьтесь с её содержанием; - найдите ответы на вопросы в своем конспекте и в рекомендованных источниках; - оформите ответы. 	Решение задач, доклад

Тема 6. Контроль исполнения бюджетов, гибкое бюджетирование

Виды самостоятельной работы	Краткие рекомендации к выполнению самостоятельной работы	Оценочное средство для проверки выполнения
<p>1. Изучить учебный (лекционный или иной) материал.</p> <p>2. Подготовить:</p> <ul style="list-style-type: none"> - конспект в форме тезисов; - вопросы и сообщения к выступлению на практическом занятии; - ответы на предполагаемые вопросы коллективной дискуссии по предложенной тематике; ответы на контрольные вопросы, необходимые для деловой игры. <p>3. Решить предложенные разноуровневые задачи.</p>	<p>1. Ознакомьтесь со списком рекомендованных источников.</p> <p>2. Прочитайте лекционный материал по подготовленному своему конспекту в форме тезисов – сжатое изложение основных положений прочитанного материала по данной теме в форме утверждения или отрицания, дополненное рассуждениями и доказательствами обучающегося.</p> <p>3. Решите разноуровневые предложенные задачи по образцу данному на практических занятиях в малых группах.</p> <p>4. Подготовьте согласно проработанных вами источников и конспекта вопросы к коллективной дискуссии по теме практического занятия.</p> <p>5. Найдите ответы на контрольные вопросы в своем конспекте и в рекомендованных источниках для деловой игры.</p>	Решение задач, доклад

10. Перечень учебно–методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Самостоятельная работа студентов предполагает тщательное освоение учебной и научной литературы по изучаемой дисциплине.

При изучении основной рекомендуемой литературы студентам необходимо обратить внимание на выделение основных понятий, их определения, научно-технические основы, узловые положения, представленные в изучаемом тексте.

При самостоятельной работе студентов с дополнительной литературой необходимо выделить аспект изучаемой темы (что в данном материале относится непосредственно к изучаемой теме и основным вопросам).

Дополнительную литературу целесообразно прорабатывать после основной, которая формирует базис для последующего более глубокого изучения темы. Дополнительную литературу следует изучать комплексно, рассматривая разные стороны изучаемого вопроса. Обязательным элементом самостоятельной работы студентов с литературой является ведение необходимых записей: конспекта, выписки, тезисов, планов.

Для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине используются следующее учебно-методическое обеспечение:

а) основная литература:

Управление результативностью / Кокинз Г., Перев. Тимофеев П.В., - 4-е изд. - Москва :Альпина Бизнес Букс, 2017. - 316 с. ISBN 978-5-9614-6377-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/926093> – Режим доступа: по подписке.

б) дополнительная литература:

Экономика предприятия: Учебное пособие / А.Ф. Зимин, В.М. Тимирьянова. - М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2018. - 288 с.: ил.; - (Высшее образование). - ISBN 978-5-8199-0500-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/918473>

11. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

а) основная литература:

Управление результативностью / Кокинз Г., Перев. Тимофеев П.В., - 4-е изд. - Москва :Альпина Бизнес Букс, 2017. - 316 с. ISBN 978-5-9614-6377-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/926093> – Режим доступа: по подписке.

б) дополнительная литература:

Экономика предприятия: Учебное пособие / А.Ф. Зимин, В.М. Тимирьянова. - М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2018. - 288 с.: ил.; - (Высшее

образование). - ISBN 978-5-8199-0500-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/918473>

12. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)

- <http://www.iprbookshop.ru> - ЭБС IPRbooks
- <https://www.book.ru/> - ЭБС Book.ru
- <https://rucont.ru/> - Национальный цифровой ресурс «Руконт»
- <https://megapro.msal.ru/> - ЭБС Мега Про
- <https://www.elibrary.ru/> - ЭБС Word Bank eLibrary.ru
- <http://znanium.com/> - ЭБС Znanium.com
- <https://dlib.eastview.com/> - База данных East View

13. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

Desktop School ALNG LicSAPk MVL (MS Windows, MS Office);
Консультант + версия проф.- справочная правовая система;
Система тестирования INDIGO;
Adobe Acrobat – свободно-распространяемое ПО;
Интернет-браузеры: GoogleChrome, Firefox – свободно-распространяемое ПО;
Пакет для вузов Программа «Альт-Инвест Сумм» и Программа «Альт-Финансы».

Каждый обучающийся в течение всего обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом электронно-библиотечной системе и электронной информационно-образовательной среде.

14. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа

Учебная мебель:

Столы; стулья; доска аудиторная; трибуна.

Технические средства обучения:

Проектор Optoma X400; настенный проекционный экран Lumien Master Picture 153x203 см; колонки 2.0 SVEN SPS-702; процессор celeron G1610 DDR III (ЭКСИМЕР Life); универсальный потолочный комплект Wize WPC-S.

Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа

Учебная мебель:

Стол письменный, столы компьютерные, стулья, доска аудиторная, трибуна.

Технические средства обучения:

Моноблоки ACER C-22-865

Учебная аудитория для групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации

Учебная мебель:

Стол компьютерный; стулья; доска аудиторная; трибуна.

Процессоры celeron G1610 (Эксимер LIFE-I 9802); мониторы Acer V193HQV (19.3"); клавиатура; мышь.

Помещение для самостоятельной работы

Учебная мебель:

Стол; стул ИЗО; стулья; шкаф книжный.

Технические средства обучения:

Моноблоки IRU Office P2121.

15. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Дисциплина «Управление эффективностью и результативностью бизнеса» состоит из 6 тем и изучается на лекциях, практических занятиях и при самостоятельной работе обучающихся. Обучающийся для полного освоения материала должен не пропускать занятия и активно участвовать в учебном процессе. Кроме того, обучающиеся должны ознакомиться с программой дисциплины и списком основной и дополнительной рекомендуемой литературы.

Основной теоретический материал дается на лекционных занятиях. Лекции включают все темы и основные вопросы теории и практики дисциплины. Для максимальной эффективности изучения необходимо постоянно вести конспект лекций, знать рекомендуемую преподавателем основную и дополнительную учебную литературу, позволяющую дополнить знания и лучше подготовиться к практическим занятиям.

Для закрепления теоретического материала, формирования профессиональных компетенций и практических навыков со студентами проводятся практические занятия. В ходе практических занятий отрабатываются умения и навыки, проводятся тренинговые занятия.

Обучающиеся должны регулярно готовиться к практическим занятиям. При подготовке к занятиям следует руководствоваться конспектом лекций и рекомендованной литературой.

Для эффективного освоения материала дисциплины учебными планами предусмотрена самостоятельная работа, обязательная для выполнения. Выполнение самостоятельной работы по темам дисциплины, позволяет регулярно проводить самооценку качества усвоения материалов дисциплины и выявлять аспекты, требующие более детального изучения. Задания для самостоятельной работы предложены по каждой из изучаемых тем и должны

готовиться индивидуально и к указанному сроку. По необходимости студент может обращаться за консультацией к преподавателю. Выполнение заданий контролируется и оценивается преподавателем.

При посещении обучающимся лекций и практических занятий, изучения рекомендованной основной и дополнительной учебной литературы, а также своевременного и самостоятельного выполнения заданий, подготовка к экзамену по дисциплине сводится к дальнейшей систематизации полученных знаний, умений и навыков.

16. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины (модуля) для преподавателей, образовательные технологии

Оценочные средства для контроля успеваемости и результатов освоения дисциплины (модуля):

а) для текущей успеваемости: доклад, решение задач, контрольная работа;

б) для самоконтроля обучающихся: тесты;

в) для промежуточной аттестации: вопросы для зачета.

При реализации различных видов учебной работы по дисциплине «Управление эффективностью и результативностью бизнеса» используются следующие образовательные технологии:

1) лекции с использованием методов проблемного изложения материала;

2) проведение практико-ориентированных занятий.

№ п/п	Занятия в интерактивной форме	Количество часов по заочной форме	
		Лекция	Практич.
1	Анализ поведения затрат в системе управления. Классификация затрат. Формирование себестоимости Виды: Лекция с демонстрацией видеоматериалов (слайды)	1	-
2	Бюджетирование Виды: Лекция с демонстрацией видеоматериалов (слайды)	1	-
	Итого	2	-

17. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

17.1 Этапы формирования и программа оценивания контролируемой компетенции

Основными этапами формирования компетенций является последовательное изучение содержательно связанных между собой тем учебной дисциплины. Изучение каждой темы предполагает овладение студентами необходимыми компетенциями. Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации студентов показывает уровень освоения ими компетенций.

№ п/п	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Наименование оценочного средства
1. 2.	ОПК-3 ПК-12	Тема 1. Цели и задачи эффективного управления операционной деятельностью. Финансовая информационная база для принятия управленческих решений	Доклад Решение задач Контрольная работа
		Тема 2. Анализ поведения затрат в системе управления. Классификация затрат. Формирование себестоимости	
		Тема 3. Принятие управленческих решений	
		Тема 4. Методы калькулирования себестоимости	
		Тема 5. Бюджетирование	
		Тема 6. Контроль исполнения бюджетов, гибкое бюджетирование	

Процедура оценивания

Процедура оценивания результатов освоения программы дисциплины «Управление эффективностью и результативностью бизнеса» включает в себя оценку уровня сформированности общепрофессиональных (ОПК-3), профессиональных (ПК-12) компетенций студента при осуществлении текущего контроля и проведении промежуточной аттестации.

Уровень сформированности компетенции (одной или нескольких) определяется по качеству выполненной студентом работы и отражается в следующих формулировках: высокий, хороший, достаточный, недостаточный.

При выполнении студентами заданий для текущего контроля и промежуточной аттестации оценивается уровень обученности «знать», «уметь», «владеть» в соответствии с запланированными результатами обучения и содержанием рабочей программы дисциплины.

По итогам текущего контроля и промежуточной аттестации в соответствии с показателями и критериями оценивания компетенций

определяется уровень сформированности компетенций студента и выставляется оценка по шкале оценивания.

17.2 Показатели и критерии оценивания компетенций, шкала оценивания

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций				Итого:
		Высокий (верно и в полном объеме) - 5 б.	Средний (с незначительными замечаниями) - 4 б.	Низкий (на базовом уровне, с ошибками) - 3 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок, ответ не дан) – 2 б.	
<i>Теоретические показатели</i>						
ОПК-3 ПК-12	Знает современные критерии оценки финансовых и инвестиционных решений, их преимущества и недостатки	Верно и в полном объеме знает современные критерии оценки финансовых и инвестиционных решений, их преимущества и недостатки	С незначительными замечаниями знает современные критерии оценки финансовых и инвестиционных решений, их преимущества и недостатки	На базовом уровне, с ошибками знает современные критерии оценки финансовых и инвестиционных решений, их преимущества и недостатки	Не знает современные критерии оценки финансовых и инвестиционных решений, их преимущества и недостатки	2-5
	Знает методы стоимостного анализа принятия стратегических финансовых решений	Верно и в полном объеме знает методы стоимостного анализа принятия стратегических финансовых решений	С незначительными замечаниями знает методы стоимостного анализа принятия стратегических финансовых решений;	На базовом уровне, с ошибками знает методы стоимостного анализа принятия стратегических финансовых решений	Не знает методы стоимостного анализа принятия стратегических финансовых решений	
	Знает варианты управленческих решений	Верно и в полном объеме знает варианты управленческих решений	С незначительными замечаниями знает варианты управленческих решений	На базовом уровне, с ошибками знает варианты управленческих решений	Не знает варианты управленческих решений	
	Знает модели стратегического управления денежными потоками компаний	Верно и в полном объеме знает модели стратегического управления денежными потоками компаний	С незначительными замечаниями знает модели стратегического управления денежными потоками компаний	На базовом уровне, с ошибками знает модели стратегического управления денежными потоками компаний	Не знает модели стратегического управления денежными потоками компаний	
	Знает принципы принятия, анализа и управления организационно-	Верно и в полном объеме знает принципы принятия, анализа и	С незначительными замечаниями знает принципы принятия,	На базовом уровне, с ошибками знает принципы принятия,	Не знает принципы принятия, анализа и управления	

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций				Итого:
		Высокий (верно и в полном объеме) - 5 б.	Средний (с незначительными замечаниями) - 4 б.	Низкий (на базовом уровне, с ошибками) - 3 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок, ответ не дан) – 2 б.	
	управленческими решениями	управления организационно-управленческими решениями	анализа и управления организационно-управленческими решениями	анализа и управления организационно-управленческими решениями	организационно-управленческими решениями	
	Знает теоретические и практические аспекты структуры капитала компании	Верно и в полном объеме знает теоретические и практические аспекты структуры капитала компании	С незначительными замечаниями знает теоретические и практические аспекты структуры капитала компании	На базовом уровне, с ошибками знает теоретические и практические аспекты структуры капитала компании	Не знает теоретические и практические аспекты структуры капитала компании	
	Знает методы составления (прогнозирования) финансовых планов компании	Верно и в полном объеме знает методы составления (прогнозирования) финансовых планов компании	С незначительными замечаниями знает методы составления (прогнозирования) финансовых планов компании	На базовом уровне, с ошибками знает методы составления (прогнозирования) финансовых планов компании	Не знает методы составления (прогнозирования) финансовых планов компании	
<i>Практические показатели</i>						
ОПК-3 ПК-12	Умеет принимать финансовые и инвестиционные решения на основе современных критериев оценки эффективности	Верно и в полном объеме может принимать финансовые и инвестиционные решения на основе современных критериев оценки эффективности	С незначительными замечаниями может принимать финансовые и инвестиционные решения на основе современных критериев оценки эффективности	На базовом уровне, с ошибками может принимать финансовые и инвестиционные решения на основе современных критериев оценки эффективности	Не может принимать финансовые и инвестиционные решения на основе современных критериев оценки эффективности	2-5
	Умеет выбирать финансовые методы, инструменты, исходя из специфики деятельности компании	Верно и в полном объеме может выбирать финансовые методы, инструменты, исходя из специфики деятельности компании;	С незначительными замечаниями может выбирать финансовые методы, инструменты, исходя из специфики деятельности	На базовом уровне, с ошибками может выбирать финансовые методы, инструменты, исходя из специфики деятельности компании;	Не может выбирать финансовые методы, инструменты, исходя из специфики деятельности компании;	

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций				Итого:
		Высокий (верно и в полном объеме) - 5 б.	Средний (с незначительными замечаниями) - 4 б.	Низкий (на базовом уровне, с ошибками) - 3 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок, ответ не дан) – 2 б.	
			компании;			
	Умеет обосновывать варианты управленческих решений выбор на основе критериев социально-экономической эффективности	Верно и в полном объеме может обосновывать варианты управленческих решений выбор на основе критериев социально-экономической эффективности	С незначительными замечаниями может обосновывать варианты управленческих решений выбор на основе критериев социально-экономической эффективности	На базовом уровне, с ошибками может обосновывать варианты управленческих решений выбор на основе критериев социально-экономической эффективности	Не может обосновывать варианты управленческих решений выбор на основе критериев социально-экономической эффективности	
	Умеет разрабатывать финансовые модели для конкретных компаний	Верно и в полном объеме может разрабатывать финансовые модели для конкретных компаний	С незначительными замечаниями может разрабатывать финансовые модели для конкретных компаний	На базовом уровне, с ошибками может разрабатывать финансовые модели для конкретных компаний	Не может разрабатывать финансовые модели для конкретных компаний	
	Умеет разрабатывать стратегию развития и функционирования предприятий, организаций и их отдельных подразделений	Верно и в полном объеме может разрабатывать стратегию развития и функционирования предприятий, организаций и их отдельных подразделений	С незначительными замечаниями может разрабатывать стратегию развития и функционирования предприятий, организаций и их отдельных подразделений	На базовом уровне, с ошибками может разрабатывать стратегию развития и функционирования предприятий, организаций и их отдельных подразделений	Не может разрабатывать стратегию развития и функционирования предприятий, организаций и их отдельных подразделений	
	Умеет прогнозировать динамику основных социально-экономических показателей деятельности предприятия, отрасли, региона и экономики в	Верно и в полном объеме может прогнозировать динамику основных социально-экономических	С незначительными замечаниями может прогнозировать динамику основных социально-экономических	На базовом уровне, с ошибками может прогнозировать динамику основных социально-экономических	Не может прогнозировать динамику основных социально-экономических показателей	

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций				Итого:
		Высокий (верно и в полном объеме) - 5 б.	Средний (с незначительными замечаниями) - 4 б.	Низкий (на базовом уровне, с ошибками) - 3 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок, ответ не дан) – 2 б.	
	целом	показателей деятельности предприятия, отрасли, региона и экономики в целом	показателей деятельности предприятия, отрасли, региона и экономики в целом	показателей деятельности предприятия, отрасли, региона и экономики в целом	деятельности предприятия, отрасли, региона и экономики в целом	
	Умеет применять современные модели для анализа структуры капитала, политики выплат, финансовой структуры компании, финансовых механизмов корпоративного контроля и корпоративного управления	Верно и в полном объеме может применять современные модели для анализа структуры капитала, политики выплат, финансовой структуры компании, финансовых механизмов корпоративного контроля и корпоративного управления	С незначительными замечаниями может применять современные модели для анализа структуры капитала, политики выплат, финансовой структуры компании, финансовых механизмов корпоративного контроля и корпоративного управления	На базовом уровне, с ошибками может применять современные модели для анализа структуры капитала, политики выплат, финансовой структуры компании, финансовых механизмов корпоративного контроля и корпоративного управления	Не может применять современные модели для анализа структуры капитала, политики выплат, финансовой структуры компании, финансовых механизмов корпоративного контроля и корпоративного управления	
<i>Владеет</i>						
ОПК-3 ПК-12	Владеет навыками принятия организационно-управленческих решений в области финансов и инвестиций	Верно и в полном объеме владеет навыками принятия организационно-управленческих решений в области финансов и инвестиций	С незначительными замечаниями владеет навыками принятия организационно-управленческих решений в области финансов и инвестиций	На базовом уровне, с ошибками владеет навыками принятия организационно-управленческих решений в области финансов и инвестиций	Не владеет навыками принятия организационно-управленческих решений в области финансов и инвестиций	2-5
	Владеет навыками разработки и обоснования выбора принятых организационно-	Верно и в полном объеме навыками разработки и обоснования выбора	С незначительными замечаниями навыками разработки и обоснования выбора	На базовом уровне, с ошибками навыками разработки и обоснования выбора	Не владеет навыками разработки и обоснования выбора принятых	

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций				Итого:
		Высокий (верно и в полном объеме) - 5 б.	Средний (с незначительными замечаниями) - 4 б.	Низкий (на базовом уровне, с ошибками) - 3 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок, ответ не дан) – 2 б.	
	управленческих решений об используемых финансовых методах и инструментах	принятых организационно-управленческих решений об используемых финансовых методах и инструментах	принятых организационно-управленческих решений об используемых финансовых методах и инструментах	принятых организационно-управленческих решений об используемых финансовых методах и инструментах	организационно-управленческих решений об используемых финансовых методах и инструментах	
	Владеет опытом анализа финансовых и нефинансовых факторов стоимости компании	Верно и в полном объеме владеет опытом анализа финансовых и нефинансовых факторов стоимости компании	С незначительными замечаниями владеет опытом анализа финансовых и нефинансовых факторов стоимости компании	На базовом уровне, с ошибками владеет опытом анализа финансовых и нефинансовых факторов стоимости компании	Не владеет опытом анализа финансовых и нефинансовых факторов стоимости компании	
	Владеет разработкой и обоснованием социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов, и методикой их расчета	Верно и в полном объеме владеет разработкой и обоснованием социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов, и методикой их расчета	С незначительными замечаниями владеет разработкой и обоснованием социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов, и методикой их расчета	На базовом уровне, с ошибками владеет разработкой и обоснованием социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов, и методикой их расчета	Не владеет разработкой и обоснованием социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов, и методикой их расчета	
	Владеет современными методами анализа и принятия финансовых решений	Верно и в полном объеме владеет современными методами анализа и принятия финансовых решений	С незначительными замечаниями владеет современными методами анализа и принятия финансовых решений	На базовом уровне, с ошибками владеет современными методами анализа и принятия финансовых решений	Не владеет современными методами анализа и принятия финансовых решений	

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций				Итого:
		Высокий (верно и в полном объеме) - 5 б.	Средний (с незначительными замечаниями) - 4 б.	Низкий (на базовом уровне, с ошибками) - 3 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок, ответ не дан) – 2 б.	
	Владеет навыками применения методов управления денежными потоками	Верно и в полном объеме владеет навыками применения методов управления денежными потоками компании	С незначительными замечаниями владеет навыками применения методов управления денежными потоками компании	На базовом уровне, с ошибками владеет навыками применения методов управления денежными потоками компании	Не владеет навыками применения методов управления денежными потоками компании	

Шкала оценивания

Оценка	Баллы	Уровень сформированности компетенции
зачтено	8-15	Высокий, хороший, достаточный
не зачтено	Менее 7	недостаточный

17.3. Материалы для подготовки к промежуточной аттестации

Задания подготовлены для проверки сформированности компетенции:
ОПК-3, ПК-12

Вопросы к зачету:

1. Виды ставок доходности и порядок их расчета в модели CAPM
2. Достоинства и недостатки «рациональной модели».
3. Корпоративное управление и стратегический менеджмент, их взаимосвязь.
4. Особенности калькуляции себестоимости на основе метода полного поглощения и маржинального метода
5. Особенности управленческого учета на разных уровнях управления – стратегическом, тактическом и оперативном.
6. Особенности учета материальных и трудовых затрат
7. Классификация информационных потоков системы информационного обеспечения корпоративного управления и стратегического менеджмента.
8. Корпоративное управление (corporate governance).
9. Методы анализа кредитоспособности компаний.
10. Методы принятия организационно-управленческих решений
11. Методы управления денежными потоками предприятия.
12. Обосновывание выбора управленческих решений на основе критериев социально-экономической эффективности.
13. Операционный денежный поток и его взаимосвязь с чистым оборотным капиталом.
14. Определение чистого оборотного капитала и его элементы.
15. Основные группы пользователей информации управленческого учета.
16. Основные источники и формы финансирования оборотного капитала компании.
17. Основные подсистемы (функциональные блоки) системы информационного обеспечения корпоративного управления и стратегического менеджмента.
18. Основные проблемы информационного обеспечения корпоративного управления и стратегического менеджмента.
19. Основные стадии реализации «рациональной модели».
20. Основные характеристики блока консолидации финансовой отчетности: сущность концепции управления эффективностью бизнеса (Business Performance Management, BPM).
21. Основные характеристики функций мониторинга и анализа.
22. Основные характеристики функций формализации стратегии.
23. Планирование расходов денежных средств компании.

24. Понятие и роль ликвидности в краткосрочной финансовой политике.

25. Понятие краткосрочной финансовой политики компании. Содержание, цели, задачи формирования.

26. Принципы краткосрочной финансовой политики

27. Роль Международных стандартов финансовой отчетности.

28. Современные системы корпоративной отчетности.

29. Способы покрытия дефицита денежных средств.

30. Сущность «рациональной модели» стратегического менеджмента.

31. Сущность управленческого учета.

32. Условия для эффективного привлечения кредитов.

33. Формирования портфеля ликвидных ценных бумаг.

34. Характеристика основных методов управления дебиторской задолженностью.

35. Характеристика составных элементов краткосрочной финансовой политики.

36. Эволюция развития корпоративного управления.

Типовые контрольные задания:

1. Понятие бизнеса и его участников.

2. Субъекты и объекты управления бизнесом.

3. Обоснование подхода к управлению эффективностью бизнеса.

4. Стратегический подход к управлению эффективностью бизнеса в концепции ВРМ – Business Performance Management

5. Приведите примеры косвенных производственных затрат.

6. Приведите примеры прямых производственных затрат.

7. Приведите примеры периодических затрат для производственной компании.

8. Система информационного обеспечения корпоративного управления и стратегического менеджмента.

9. Информационные системы управления эффективностью бизнеса (ВРМ-системы).

10. Какие компоненты включаются в производственную себестоимость?

11. Как определяется полная себестоимость товара или услуги?

12. Какие затраты включаются в производственную себестоимость при методе полных затрат (финансовый учет) и не включатся при системе «директ-костинг»?

13. Понятие и виды эффективности.

14. Ключевые показатели эффективности бизнеса (KPI).

15. Эффективность бизнеса на разных стадиях жизненного цикла компании.

16. Информационные системы управленческого учета и контроллинга.

17. Стандарты и методы формирования консолидированной финансовой отчетности.

18. В чем заключается преимущество системы «директ-костинг»?

19. Какие допущения ограничивают применение CVP анализа?

20. Каким образом учитываются альтернативные издержки при принятии управленческих решений?

21. Какой тип отчета о финансовых результатах целесообразно использовать при выработке решения о принятии спецзаказа?

22. Основные понятия стратегического менеджмента.

23. История возникновения и развития концепции сбалансированных систем показателей (BalancedScorecard, BSC).

24. Перспективы «финансы», «клиенты», «внутренние процессы», «обучение и рост».

25. Назовите этапы принятия организационно-экономических решений.

26. Какие существуют методы распределения затрат вспомогательных подразделений?

27. В чем заключается сущность пошагового распределения затрат вспомогательного производства?

28. Как рассчитывается коэффициент списания общепроизводственных расходов в позаказном методе калькулирования?

29. В каком случае имеет излишнее списание общепроизводственных расходов?

30. Какие компоненты производственной себестоимости выделяют при попроцессном методе калькулирования себестоимости?

Образцы тестовых заданий для проведения промежуточной аттестации:

1. В каком соотношении находится оценка бизнеса и оценка предлагаемых к финансированию инвестиционных проектов:

а) оценка предлагаемых к финансированию инвестиционных проектов является частным случаем оценки вновь начинаемого бизнеса предприятия, поскольку у него имеются имущество и конкурентные преимущества;

б) указанные оценки не связаны друг с другом и могут дать разные результаты;

в) оценка инвестиционного проекта как бизнеса может быть осуществлена лишь после того, как инвестиционный проект фактически начат, и по нему произведены хотя бы стартовые инвестиции.

2. Какая стоимость не является стандартом оценки бизнеса:

а) обоснованная рыночная;

б) обоснованная;

в) ликвидационная;

г) инвестиционная;

д) внутренняя (фундаментальная).

3. Какой стандарт оценки бизнеса предполагает его оценку только на основе информированности и деловых возможностей конкретного инвестора, в результате чего оценка одного и того же проекта будет разной для разных потенциальных инвесторов:

- а) обоснованной рыночной стоимости;
- б) обоснованной стоимости;
- в) инвестиционной стоимости;
- г) внутренней (фундаментальной) стоимости.

4. Какой из стандартов оценки бизнеса наиболее часто используется в мировой практике при оценке предприятия, когда она осуществляется для определения стоимости миноритарного пакета его акций (пакета меньшинства):

- а) обоснованная рыночная стоимость;
- б) обоснованная стоимость;
- в) инвестиционная стоимость;
- г) внутренняя (фундаментальная) стоимость.

5. В каких из перечисленных ниже ситуаций необходимо или может иметь место применение специальных методов оценки бизнеса:

- а) определение договорной стоимости выкупа акций акционерным обществом у его учредителей;
- б) обоснование стартовой цены в приватизационном аукционе, на который выставляется пакет акций, принадлежащий государству;
- в) утверждение проспекта эмиссии акций;
- г) оценка предприятия-банкрота, представляемая собранию его кредиторов;
- д) исчисление рыночной стоимости неликвидных финансовых активов предприятия (например, акций закрытых дочерних компаний), с которой в части этих активов взимается налог на имущество;
- е) планирование цены предложения или цены спроса при подготовке сделок по купле-продаже пакетов акций закрытых компаний?

6. Стоимость бизнеса для конкретного инвестора может называться:

- а) стоимостью действующего предприятия;
- б) инвестиционной стоимостью;
- в) обоснованной рыночной стоимостью;
- г) балансовой стоимостью.

7. Право собственности на земельный участок распространяется на:

- а) поверхностный (почвенный) слой, находящиеся на нем лес и растения, замкнутые водоемы;

б) поверхностный (почвенный) слой, находящиеся на нем лес и растения, а также находящиеся под ним полезные ископаемые и другие природные ресурсы, замкнутые водоемы;

в) поверхностный (почвенный) слой и замкнутые водоемы, находящиеся в границах этого участка.

8. Что из нижеперечисленного не соответствует определению ликвидационной стоимости:

а) стоимость, рассчитанная на основе реализации активов предприятия по отдельности;

б) разность между выручкой от продажи активов предприятия по отдельности; и затратами на их реализацию;

в) стоимость, рассчитанная по конкретному факту;

г) стоимость, учитывающая индивидуальные требования конкретного инвестора;

д) стоимость, рассчитанная для предприятия, которое находится в состоянии банкротства.

9. Какая стоимость из перечисленных ниже обозначает стоимость воссоздания новой точной копии объекта собственности на базе действующих цен и с использованием точно таких же или аналогичных материалов:

а) полная стоимость замещения;

б) обоснованная рыночная стоимость;

в) ликвидационная стоимость;

г) полная стоимость воспроизводства (обновление ОС за счет амортизации).

10. В процессе реструктуризации компаний оценка бизнеса нужна для:

а) обоснования соотношения, в котором акции дочерних компаний обмениваются на акции центральной компании;

б) обоснования соотношений, в которых акции центральной и дочерних компаний обмениваются на акции вновь созданной холдинговой компании;

в) оценки эффективности реструктуризации с точки зрения повышения инвестиционной привлекательности компании?

11. К основным формам государственного регулирования оценочной деятельности относятся:

а) лицензирование;

б) членство в профессиональной организации;

в) сертификация;

г) аттестация;

д) разработка и принятие стандартов профессиональной деятельности.

12. Что из перечисленного ниже может быть использовано в качестве безрисковой нормы дохода с бизнеса (не учитывающей риски бизнеса ставки дисконт для дисконтирования ожидаемых с бизнеса доходов):

- а) текущая ставка дохода по страхуемым (крупными независимыми компаниями с государственным участием) банковским депозитам;
- б) текущая доходность государственных облигаций;
- в) то же, т. е. а) и б), но учитываются их средние ожидаемые за срок полезно жизни оцениваемого бизнеса величины;
- г) рыночная кредитная ставка процента в расчете на срок полезной жизни бизнеса;
- д) безрисковая норма дохода (ставка дисконта), принятая в среднем в мировой экономике;

13. Какой подход к оценке собственности основан на экономическом принципе ожидания:

- а) сравнительный;
- б) затратный;
- в) доходный;
- г) дифференцированный.

14. Что из нижеперечисленного не входит в определение инвестиционной стоимости:

- а) стоимость для конкретного пользователя;
- б) субъектная стоимость;
- в) наиболее вероятная цена;
- г) стоимость как наиболее вероятная цена при определенных целях инвестирования.

15. Модель оценки капитальных активов в качестве компенсации за риск, добавляемой к безрисковой норме дохода, учитывает в ставке дисконта:

- а) риски менеджмента;
- б) риски финансовой неустойчивости компании;
- в) операционный рычаг фирмы;
- г) финансовый рычаг предприятия;
- д) риски конкуренции и нестабильного платежеспособного спроса, а также риски характера компании, малого бизнеса и страновой риск;
- е) иное?

16. Укажите неверное утверждение из числа приведенных ниже:

- а) высокий показатель операционного рычага свидетельствует о высоком уровне деловых рисков предприятия;
- б) высокий показатель коэффициента текущей ликвидности свидетельствует о высокой финансовой устойчивости предприятия;

в) высокий показатель у финансово-здорового предприятия доли заемного капитала в совокупных активах прибыльного предприятия свидетельствует о высоком уровне рентабельности его продукции;

г) большой срок окупаемости инвестиционных проектов, начатых фирмой с неликвидными высококотируемыми акциями, свидетельствует об ошибочности ее инвестиционной политики;

д) предприятие с наступательной инновационной стратегией на конкурентном рынке более финансово успешно, чем предприятие с оборонительной инновационной стратегией;

е) предприятие с высокой долей ценных специальных активов менее приспособлено для диверсификации своей продукции;

ж) основным видом странового риска является риск отрицательного экономического роста.

17. Что наиболее точно характеризует правильные действия оценщика при определении окончательной стоимости объекта:

а) усреднение показателей стоимости, полученных тремя методами;

б) принятие в качестве окончательной величины стоимости максимального значения;

в) принятие во внимание степени достоверности и уместности использования каждого из методов.

18. Дата оценки имущества:

а) на день проведения оценки имущества;

б) на день заключения контракта на услуги по оценке;

в) на день сдачи отчета об оценке;

г) на день запланированной продажи объекта оценки.

19. Цель управленческого решения заключается в:

а) Принятии управленцем решения, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью.

б) Принятии верного управленческого решения.

в) Достижение поставленных перед организацией целей.

г) Удовлетворении потребностей сотрудников.

20. Совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя и обеспечивающих реальность его реализации – это:

а) Эффективность управленческого решения.

б) Качество управленческого решения.

в) Надежность управленческого решения.

г) Оптимальность управленческого решения.

17.4 Критерии оценки для проведения зачета по дисциплине

Оценка «зачтено» выставляется студенту, если он способен принимать организационно-управленческие решения; разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности.

Оценка «не зачтено» ставится студенту за отсутствие способностей принимать организационно-управленческие решения; разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности.

Критерии оценивания тестовых заданий:

55% -100% правильных ответов – «зачтено»;

Менее 55% -правильных ответов - «не зачтено».

18. Материалы для проведения текущего контроля и текущей аттестации по дисциплине

18.1. Материалы для текущего контроля

Вопросы для контрольной работы

по дисциплине «Управление эффективностью и результативностью бизнеса»

1. Понятие и основные концепции эффективности.
2. Маркетинговые показатели.
3. Показатели портфеля бизнеса.
4. Показатели внутренних процессов.
5. Показатели бизнес-процессов.
6. Бизнес-процесс: структура и описание.
7. Классификация методик анализа бизнес-процессов.
8. Процессно-ориентированный анализ эффективности.
9. Оптимизация процессных моделей предприятия.
10. Показатели проектов и бизнес-единиц.
11. Показатели обучения и развития персонала.
12. Экономическая эффективность: достоинства и недостатки подхода.
13. Проблемы несбалансированности и «противоречивости» финансовых и нефинансовых показателей.
14. Теоретические основы и история возникновения методик измерения эффективности.
15. Определение эффективности фирмы на основе фундаментальных финансово-экономических показателей.
16. Взаимосвязи финансово-экономических показателей
17. Структура ценностно-ориентированного менеджмента (VBM).
18. Система измерения ценности как ключевой элемент ценностноориентированного менеджмента.
19. Основные модели оценивания ценности. Условия применения VBM – показателей.
20. Отличие VBM-показателей от традиционных бухгалтерских показателей эффектов и эффективности.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если задание выполнено верно и в полном объеме;
- оценка «хорошо» выставляется студенту, если задание выполнено с незначительными замечаниями;
- оценка «удовлетворительно» выставляется, если задание выполнено на базовом уровне, но с ошибками;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется, если содержится

большое количество ошибок, задание не выполнено.

Тематика докладов

по дисциплине «Управление эффективностью и результативностью бизнеса»

1. Развитие понятия «эффективность».
2. Причинно-следственные связи в стратегической карте.
3. Процессный подход в менеджменте. Преимущества и недостатки.
4. Нематериальные активы компании как объект управления.
5. Современные методики оценки удовлетворенности клиента.
6. Современные методики удовлетворенности персонала.
7. Целевые установки эффективности для акционеров.
8. Показатели как индикаторы достижения стратегических целей.
9. Взаимосвязь миссии, стратегии и текущей деятельности.
10. Понятие критических факторов успеха (CSF).
11. Оценка конкурентной позиции с помощью бенчмаркинга.
12. Стратегия и управление эффективностью.
13. Концепция сбалансированных показателей.
14. Понятие баланса в ССП.
15. Направления использования показателей в управленческом учете и в ССП.
16. Оценки, применяемые к объектам учета: прогнозные, плановые, целевые, фактические итоговые (отчетность), фактические промежуточные (мониторинг).
17. Мотивационные показатели: фондообразующие и фондораспределяющие.
18. Сбалансированность систем показателей: примеры и неопределенности.
19. Создание стратегических карт ССП в коммерческих и некоммерческих организациях.
20. Общие принципы организации внедрения. Ведение проектов по разработке и внедрению ССП: план проекта, этапы проекта, факторы успеха, управление изменениями. Результаты проекта разработки и внедрения ССП.
21. Программные продукты, применяемые для внедрения и практического использования системы сбалансированных показателей (ARIS BSC, QPR и др.)
22. Особенности принятия решений в бизнесе

Краткие рекомендации к выполнению:

Прежде чем писать доклад на выбранную тему, студент согласовывает ее с преподавателем, составляет план доклада. Затем изучает закрепленную за ним тему по учебным пособиям, другим литературным источникам, конспектам лекций.

Требования к оформлению

Доклад (реферат) выполняется студентом самостоятельно в отдельной папке с титульным листом на стандартных листах формата А4, шрифт Times New Roman, кегель 14, интервал – 1,5, поля: верхнее, нижнее – 2,0; слева – 3,0; справа – 1,0. Форматирование по ширине. Отступ первой строки - 1,25.

Критерии оценки:

- оценка «зачтено» выставляется студенту, если доклад носит исследовательский характер, имеет грамотно изложенный анализ теории по выбранному вопросу, проведен анализ точек зрения различных авторов или литературных источников, логично и последовательно изложен материал, сделаны соответствующие выводы.

- оценка «незачтено» выставляется студенту, если доклад не отвечает основным требованиям, имеет поверхностный анализ и недостаточный уровень самостоятельности студента, материал изложен непоследовательно.

Комплект задач

по дисциплине «Управление эффективностью и результативностью бизнеса»

Задача 1. Рыночная цена на товар предприятия составляет 6 тыс. руб., объём товарной продукции – 40 шт., полная себестоимость единицы товара (S) - 4,5 тыс. руб., в том числе оплата труда – 2 тыс. руб.

Определите: рентабельность продукции (%); валовой доход предприятия (тыс. руб.); если налог на прибыль составит 30%, то какой будет чистая прибыль. Представьте направления повышения прибыли

Задача 2. Выручка от реализации продукции торгового предприятия составила 110 млн. руб., валовой доход – 40 млн. руб., оплата труда – 20 млн. руб. Определите: балансовую прибыль (млн. руб.), рентабельность продукции (%). Оцените показатели эффективности и примите организационно-управленческое решение по их повышению.

Задача 3. Определить объём реализованной, валовой и товарной продукции. Исходные данные приведены в таблице ниже.

Показатель	Значение показателя
Основная продукция предприятия, млн р.	524
Услуги промышленного характера, млн р.	52
Стоимость полуфабрикатов собственного производства, млн р.	54
В том числе для собственного производства, %	34
Прирост незавершенного производства на конец года, млн р.	42
Остатки готовой продукции на складе, млн р.:	
на начало года	84
на конец года	34

Задача 4. При открытии компании предприниматель вложил в дело капитал в 200 т.р. Продукция будет производиться в помещении, которое предприниматель раньше сдавал в аренду. Размер арендной платы составлял 50 т.р. в год. При этом предприниматель раньше работал экономистом, получал зарплату 100 т.р. в год. Соответственно при открытии собственного предприятия он уйдет с работы.

Предполагаемые показатели деятельности открываемого предприятия приведены в таблице:

Показатель	Величина
Выпуск продукции, единиц	10 000
Цена единицы продукции без НДС, рублей.	100
Среднегодовая стоимость основных средств, т.р.	600
Средние остатки оборотных средств, т.р.	200
Издержки, т.р.:	
издержки на материалы	250
издержки на выплату заработной платы сотрудникам	150
размер начисленной амортизации	160
прочие издержки	140
Доходы от продажи излишнего имущества, т.р.	50
Проценты, выплачиваемые по банковскому кредиту, т.р.	10
Налоги, выплачиваемые из прибыли, %	24
Процентная ставка по срочным депозитам, %	18

Найдите: прибыль от продажи продукции, валовую прибыль (прибыль до налогообложения), прибыль чистую; рентабельность производства, рентабельность предприятия; рентабельность продукции.

Оцените целесообразность открытия предприятия (рассчитайте экономическую прибыль).

Задача 5. В организации производится 20000 изделий в год. Годовые издержки на производство изделий составляют 18000 рублей. Руководитель принял решение осуществить повысить уровень специализации предприятия, что привело к снижению себестоимости единицы продукции на 19%.

Однако на предприятии поменялся поставщик материалов, что привело к повышению транспортных издержек на единицу продукции с 10 до 20 копеек.

Требуется рассчитать величину экономии текущих издержек, которая возникает в связи с внедрением процессов по повышению уровня специализации, при объеме производства продукции на 15% больше текущего значения.

Задача 6. Выберите экономически выгодный вариант внедрения новой совершенной техники на предприятие и годовой экономический эффект от ее применения при выпуске изделий в размере 1000 штук. Исходные данные даны в таблице.

Показатели	Вариант, принимаемый за базу	Вариант первый	Вариант второй
1. Затраты на единицу продукции, р.	1500	1800	1200
2. Капитальные вложения в основные средства на единицу продукции, р.	3000	2500	3500

Задача 7. Оценить годовой экономический эффект осуществления на предприятии процессов по повышению автоматизации технологического процесса. Определить потребность в дополнительных инвестициях и срок окупаемости дополнительных инвестиций.

Показатели	Вариант, принятый за базу	Вариант автоматизации производства
3. Годовой выпуск продукции, шт.	1200	1200
2. Затраты на единицу продукции, руб.	14	5
3. Капитальные инвестиции, (руб.), в т.ч.		
- в станки	18000	28000
- в здания	15000	13000
- в научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки	-	500
- в увеличения собственных оборотных средств	-	2000

Задача 8. Рассчитать общий норматив оборотных средств и коэффициент оборачиваемости компании на следующий год при следующих условных данных.

Исходные данные	Величина
Производственные издержки, тысяч рублей	180
Норма запаса по материалам, дней	45
Норматив оборотных средств, тысяч рублей	
1. незавершенное производство	35
2. готовая продукция	25
3. прочие оборотные средства	10
Удельный вес материалов	
в итоговой сумме производственных издержек, в %	40
Реализованная продукция за год, тысяч рублей	250
Число рабочих дней за год	255

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если задание выполнено верно и в полном объеме;
- оценка «хорошо» выставляется студенту, если задание выполнено с незначительными замечаниями;
- оценка «удовлетворительно» выставляется, если задание выполнено на базовом уровне, но с ошибками;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется, если содержится большое количество ошибок, задание не выполнено.

18.2. Материалы для проведения текущей аттестации

Комплект заданий для проведения текущей аттестации

по дисциплине «Управление эффективностью и результативностью бизнеса»

1. Понятие фундаментальной ценности собственного капитала.
2. Соответствие показателей стадии развития (жизненного цикла) организации.
3. Понятия результативности и эффективности.
4. Лестница финансовых целей и показателей результатов деятельности.
5. Сравнительный анализ показателей результатов деятельности.
6. Применение показателей результатов деятельности для управления компанией.
7. Построение системы принятия решений, направленных на максимизацию ценности бизнеса для акционеров в будущем.
8. Ценностно-ориентированный менеджмент и фундаментальная оценка компаний.
9. Модели взаимосвязи рыночной и фундаментальной ценностей на российском рынке.
10. Фундаментальная ценность компании: теория и приложение к нахождению цены IPO. Модификации модели фундаментальной ценности.
11. Анализ модели оценивания фундаментальной ценности на российском рынке.
12. Оценивание нематериальных активов и их роль в создании ценности для собственников.
13. Подходы к определению нематериальных активов и интеллектуального капитала.
14. Система методов принятия организационно-управленческих решений в управлении эффективностью бизнеса
15. Управление результативностью. Концепция «performance management».
16. Классификации показателей.
17. Финансовые и нефинансовые показатели.
18. Понятия достоверности, надежности и информативности показателей.
19. Экономические и финансовые показатели.
20. Система нефинансовых показателей.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если задание выполнено верно и в полном объеме;

- оценка «хорошо» выставляется студенту, если задание выполнено с незначительными замечаниями;
- оценка «удовлетворительно» выставляется, если задание выполнено на базовом уровне, но с ошибками;
- оценка «неудовлетворительно» выставляется, если содержится большое количество ошибок, задание не выполнено.

Обновление рабочей программы дисциплины (модуля)

Наименование раздела рабочей программы, в который внесены изменения

(измененное содержание раздела)

Наименование раздела рабочей программы, в который внесены изменения

(измененное содержание раздела)

Наименование раздела рабочей программы, в который внесены изменения

(измененное содержание раздела)

Рабочая программа:
обновлена, рассмотрена и одобрена на 20___/___ учебный год на заседании
кафедры _____ от _____ 20___ г.,
протокол № _____