

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

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ
БИЗНЕСА**

Направление подготовки 38.04.01 Экономика

Направленность (профиль): «Экономика организаций»

Формы обучения: очная; заочная

Квалификация выпускника: магистр

Срок получения образования: очная форма обучения – 2 года; заочная форма
обучения – 2 года 5 месяцев

Объем дисциплины:

в зачетных единицах: 3 з.е.

в академических часах: 108 ак.ч.

Рабочая программа по дисциплине «Управление эффективностью и результативностью бизнеса» по направлению подготовки 38.04.01 Экономика направленность (профиль) «Экономика организаций», составлена Гатиной Э.А., к.э.н., доцентом кафедры экономики и управления в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 11 августа 2020 г. № 939, Профессионального стандарта 08.037 «Бизнес-аналитик», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 25 сентября 2018 г. № 592н, Профессионального стандарта 08.036 «Специалист по работе с инвестиционными проектами», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 16 апреля 2018 г. № 239н, Профессионального стандарта 08.035 «Маркетолог», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 4 июня 2018 г. № 366н.

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	4
2. Место дисциплины в структуре образовательной программы	4
3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине	5
4. Объем дисциплины и виды учебной работы	6
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием количества академических часов и видов учебных занятий	7
5.1.Содержание дисциплины	7
5.2 Разделы, темы дисциплины и виды занятий	10
6. Лабораторные занятия	11
7. Практические занятия	11
8. Тематика курсовых работ (проектов)	12
9. Самостоятельная работа студента	12
10. Перечень нормативных правовых актов, основной и дополнительной учебной литературы, необходимых для освоения дисциплины	16
11. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения, профессиональных баз данных и информационных справочных систем	16
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	17
13. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	17
13.1. Этапы формирования и процедура оценивания контролируемой компетенции	17
13.2. Индикаторы достижения и критерии оценивания уровня сформированности компетенций, шкала оценивания	20
13.3. Материалы для подготовки к промежуточной аттестации	25
13.4. Критерии оценки для проведения зачета по дисциплине	29
14. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и текущей аттестации по дисциплине	30
14.1. Материалы для текущего контроля	30
14.2. Материалы для проведения текущей аттестации	49
Обновление рабочей программы дисциплины	58

1. Цели и задачи освоения дисциплины

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 подходов к проведению бизнес-анализа и оценивать его эффективность;
- получить знания в области разработки планов проведения работ по бизнес-анализу и обеспечивать их выполнение;
- получить представление о методах определения целей, задач и показателей эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации;
- получить умения разрабатывать планы реализации и осуществлять мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации.

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление эффективностью и результативностью бизнеса» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1 «Дисциплины (модули)» основной профессиональной образовательной программы – программы магистратуры по направлению подготовки 38.04.01 Экономика направленность (профиль) «Экономика организаций».

Дисциплина обеспечивает формирование следующих компетенций:

Код и наименование компетенции	Дисциплины, модули, практики, обеспечивающие формирование компетенции	Периоды формирования компетенции в процессе освоения ОПОП				Место в формировании компетенции
		1 курс (сем.)	2 курс (сем.)	3 курс (сем.)	4 курс (сем.)	
ПК-1.1 ПК-1.2	Эконометрика (продвинутый уровень)	1 сем				Предыдущая
ПК-1.1 ПК-1.2	Бизнес-анализ организации	2 сем				Предыдущая
ПК-2.1 ПК-2.2	Экономика, анализ и планирование в организации	2 сем.				Предыдущая
ПК-2.1 ПК-2.2	Стратегическое и оперативное планирование		3 сем.			Изучаемая
ПК-2.1	Моделирование и		3 сем.			Изучаемая

Код и наименование компетенции	Дисциплины, модули, практики, обеспечивающие формирование компетенции	Периоды формирования компетенции в процессе освоения ОПОП				Место в формировании компетенции
		1 курс (сем.)	2 курс (сем.)	3 курс (сем.)	4 курс (сем.)	
ПК-2.2	Прогнозирование социально-экономических процессов					
ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-2.1 ПК-2.2	Реинжиниринг бизнес-процессов		4 сем.			Последующая
ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-2.1 ПК-2.2	Антикризисное управление в организации		4 сем.			Последующая
ПК-2.1	Анализ и управление стоимостью организации		4 сем.			Последующая
ПК-2.1	Оценка стоимости капитала организации		4 сем.			Последующая
ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-2.1 ПК-2.2	Производственная практика, практика по профилю профессиональной деятельности		3 сем.			Изучаемая
ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-2.1 ПК-2.2	Производственная практика, преддипломная практика		4 сем.			Последующая

3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

Изучение дисциплины направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

Формируемые компетенции (код и наименование компетенции)	Индикаторы достижения компетенций	Планируемые результаты обучения
ПК-1 Способен обосновывать используемые в бизнес-анализе подходы и руководить бизнес-анализом	ПК-1.1 Способен определять подходы к проведению бизнес-анализа и оценивать его эффективность	Знать базовые методические подходы к проведению бизнес-анализа и оценивать его эффективность Уметь определять подходы к проведению бизнес-анализа и оценивать его эффективность Владеть необходимыми опытом оценки и обобщения анализируемой информации о деятельности хозяйствующих субъектов для проведения бизнес-анализа
	ПК-1.2 Способен разрабатывать планы проведения работ по бизнес-анализу и обеспечивать их выполнение	Знать планы проведения работ по бизнес-анализу и обеспечивать их выполнение Уметь осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных экономических задач и обеспечивает хранение и актуализацию информации бизнес-анализа и обеспечивать их выполнения Владеть навыками поиска и отбора информации

Формируемые компетенции (код и наименование компетенции)	Индикаторы достижения компетенций	Планируемые результаты обучения
		бизнес-анализу и обеспечивать их выполнению
ПК-2 Способен осуществлять разработку стратегии управления изменениями в организации	ПК-2.1 Способен осуществлять определение цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации	Знать цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации Уметь осуществлять разработку стратегии управления изменениями в организации Владеть методами и приемами, определять цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации
	ПК-2.2 Способен разрабатывать планы реализации и осуществлять мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации	Знать: способы разработки планов реализации и осуществления мониторинга процесса проведения стратегических изменений в организации Уметь: разрабатывать планы реализации и осуществлять мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации Владеть: навыками разработки планов реализации и осуществления мониторинга процесса проведения стратегических изменений в организации

4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Объем дисциплины и виды учебной работы в академических часах с выделением объема контактной работы обучающихся с преподавателем и самостоятельной работы обучающихся

Вид учебной деятельности	очная форма обучения		
	ак. часов		
	Всего	По семестрам 3 семестр	
1. Контактная работа обучающихся с преподавателем:	30,5	30,5	
Аудиторные занятия, часов всего, в том числе:	30	30	
• занятия лекционного типа	10	10	
• занятия семинарского типа:	20	20	
практические занятия	20	20	
лабораторные занятия	не предусмотрены		
в том числе занятия в интерактивных формах	2	2	
в том числе занятия в форме практической подготовки	6	6	
Контактные часы на аттестацию в период экзаменационных сессий	0,5	0,5	
2. Самостоятельная работа студентов, всего	77,5	77,5	
- курсовая работа (проект)	не предусмотрена		
- выполнение домашних заданий	70	70	
- контрольное тестирование	7,5	7,5	
3. Промежуточная аттестация: <i>зачет</i>			
ИТОГО:	ак. часов	108	108
Общая трудоемкость	зач. ед.	3	3

заочная форма обучения

Вид учебной деятельности	ак. часов	
	Всего	По курсам 2 курс
1. Контактная работа обучающихся с преподавателем:	10,5	10,5
Аудиторные занятия, часов всего, в том числе:	10	10
• занятия лекционного типа	4	4
• занятия семинарского типа:	6	6
практические занятия	6	6
лабораторные занятия	не предусмотрены	
в том числе занятия в интерактивных формах	2	2
в том числе занятия в форме практической подготовки	2	2
Контактные часы на аттестацию в период экзаменационных сессий	0,5	0,5
2. Самостоятельная работа студентов, всего	97,5	97,5
- курсовая работа (проект)	не предусмотрена	
- выполнение домашних заданий	90	90
- контрольное тестирование	7,5	7,5
3. Промежуточная аттестация: <i>зачет</i>		
ИТОГО:	ак. часов	108
Общая трудоемкость	зач. ед.	3

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием количества академических часов и видов учебных занятий

5.1. Содержание дисциплины

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

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".

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

Опережающие результирующие KPI. ПК-17 Формирование дерева KPI. Методики расчёта 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 Разделы, темы дисциплины и виды занятий

очная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины	Виды занятий, включая самостоятельную работу студентов (в ак. часах)				Аудиторных занятий в интерактивной форме
		занятия лекционного типа	занятия семинарского типа / из них в форме практической подготовки	самостоятельная работа	Всего	
1.	Тема 1 Показатели эффективности и результативности	1	2	12,5	15,5	-
2.	Тема 2. Анализ поведения затрат в системе управления. Классификация затрат. Формирование себестоимости	2	4/2	13	19	2
3.	Тема 3. Принятие управленческих решений	1	2	13	16	-
4.	Тема 4. Проектирование системы мотивации и мониторинга на основе ключевых показателей эффективности	2	4/2	13	19	-
5.	Тема 5. Бюджетирование	2	4	13	19	-
6.	Тема 6. Контроль исполнения бюджетов, гибкое бюджетирование	2	4/2	13	19	-
	Контактная работа в период промежуточной аттестации				0,5	
	Итого	10	20/6	77,5	108	2

заочная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины	Виды занятий, включая самостоятельную работу студентов (в ак. часах)				Аудиторных занятий в интерактивной форме
		занятия лекционного типа	занятия семинарского типа / из них в форме практической подготовки	самостоятельная работа	Всего	
1.	Тема 1 Показатели эффективности и результативности	1	1	16	18	-
2.	Тема 2. Анализ поведения затрат в системе управления. Классификация затрат. Формирование себестоимости	1	1/1	16	18	1
3.	Тема 3. Принятие управленческих решений	1	1	16	18	-
4.	Тема 4. Проектирование системы мотивации и мониторинга на основе ключевых показателей эффективности	1	1/1	16	18	1
5.	Тема 5. Бюджетирование	-	1	16,5	17,5	-
6.	Тема 6. Контроль исполнения бюджетов, гибкое бюджетирование	-	1	17	18	-
	Контактная работа в период промежуточной аттестации				0,5	
	Итого	4	6/2	97,5	108	2

6. Лабораторные занятия

Лабораторные занятия не предусмотрены.

7. Практические занятия

очная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины	Содержание практических занятий	Объем (час.)	В т.ч. в форме практической подготовки
1	Показатели эффективности и результативности.	Показатели эффективности и результативности.	2	-
2	Анализ поведения затрат в системе управления. Классификация затрат. Формирование себестоимости	Анализ поведения затрат в системе управления. Классификация затрат. Формирование себестоимости	4	2
3	Принятие управленческих решений	Принятие управленческих решений	2	-
4	Проектирование системы мотивации и мониторинга на	Проектирование системы мотивации и мониторинга на	4	2

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины	Содержание практических занятий	Объем (час.)	В т.ч. в форме практической подготовки
	основе ключевых показателей эффективности	основе ключевых показателей эффективности		
5	Бюджетирование	Бюджетирование	4	-
6	Контроль исполнения бюджетов, гибкое бюджетирование	Контроль исполнения бюджетов, гибкое бюджетирование	4	2
	Итого		20	6

заочная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины	Содержание практических занятий	Объем (час.)	В т.ч. в форме практической подготовки
1	Показатели эффективности и результативности.	Показатели эффективности и результативности.	1	-
2	Анализ поведения затрат в системе управления. Классификация затрат. Формирование себестоимости	Анализ поведения затрат в системе управления. Классификация затрат. Формирование себестоимости	1	1
3	Принятие управленческих решений	Принятие управленческих решений	1	-
4	Проектирование системы мотивации и мониторинга на основе ключевых показателей эффективности	Проектирование системы мотивации и мониторинга на основе ключевых показателей эффективности	1	1
5	Бюджетирование	Бюджетирование	1	-
6	Контроль исполнения бюджетов, гибкое бюджетирование	Контроль исполнения бюджетов, гибкое бюджетирование	1	-
	Итого		6	2

8. Тематика курсовых работ (проектов)

Курсовая работа не предусмотрена.

9. Самостоятельная работа студента

Основная цель самостоятельной работы студента при изучении дисциплины «Управление эффективностью и результативностью бизнеса» – закрепить теоретические знания, полученные в ходе лекционных занятий, сформировать навыки в соответствии с требованиями, определенными в ходе практических занятий.

Самостоятельная работа студента в процессе изучения дисциплины включает:

- освоение рекомендованной преподавателем и методическими указаниями по данной дисциплине основной и дополнительной учебной литературы;
- изучение образовательных ресурсов (электронные учебники,

электронные библиотеки, электронные видеокурсы и др.);

– выполнение домашних заданий по практическим занятиям;

– самостоятельный поиск информации в Интернете и других источниках;

– подготовку к зачету.

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 Опрос

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;	Опрос Решение задач

Виды самостоятельной работы	Краткие рекомендации к выполнению самостоятельной работы	Оценочное средство для проверки выполнения
	- оформите ответы.	

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. 	<p>Опрос</p> <p>Решение задач</p> <p>Тесты</p>

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>	<p>Опрос</p> <p>Решение задачи</p> <p>Тесты</p> <p>Кейс</p>

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. 	Опрос Кейс

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>	Опрос Кейс

10. Перечень нормативных правовых актов, основной и дополнительной учебной литературы, необходимых для освоения дисциплины

а) основная литература:

Основы бизнеса : учебник / Искандерова Т.А., под ред., Бузина С.В., Куванова О.А., Нефедова К.А., Никифорова С.В., Новокупова И.Н., Рублев В.В., Сеницына Г.И., Шерemet Д.А. — Москва : КноРус, 2021. — 296 с. — ISBN 978-5-406-08388-8. — URL: <https://book.ru/book/940914>

б) дополнительная литература:

Управление малым бизнесом : учеб. пособие / под общ. ред. В.Д. Свирчевского. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 256 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/726. - ISBN 978-5-16-005057-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/920517>

11. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения, профессиональных баз данных и информационных справочных систем

1. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая профессиональные базы данных

- <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 Мера Про
- <https://www.elibrary.ru/> - ЭБС Word Bank eLibrary.ru
- <http://znanium.com/> - ЭБС Znanium.com
- <https://dlib.eastview.com/> - База данных East View

2. Лицензионно программное обеспечение

Desktop School ALNG LicSAPk MVL (MS Windows, MS Office);
Консультант + версия проф.- справочная правовая система;
Система тестирования INDIGO;

3. Свободно распространяемое программное обеспечение

Adobe Acrobat – свободно-распространяемое ПО;
Интернет-браузеры: GoogleChrome, Firefox – свободно-распространяемое ПО.

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

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

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 практических занятий

Учебная мебель:

Доски аудиторные; столы; стул ИЗО; стулья.

Технические средства обучения:

Переносное мультимедийное оборудование: ноутбук; проектор.

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

Учебная мебель:

Столы компьютерные; стулья; доска аудиторная; трибуна.

Технические средства обучения:

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

Помещение для самостоятельной работ

Учебная мебель:

Столы; стул ИЗО; стулья; шкаф книжный.

Технические средства обучения:

Моноблоки IRU Office P2121.

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

13.1. Этапы формирования и процедура оценивания контролируемой компетенции

Основными этапами формирования компетенций является последовательное изучение содержательно связанных между собой разделов и (или) тем учебной дисциплины. Изучение каждого раздела и (или) темы предполагает овладение студентами необходимыми компетенциями. Результат аттестации студентов на различных этапах формирования компетенции показывает уровень освоения компетенций студентами.

№	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Контролируемые модули, размеры (темы) дисциплины	Наименование оценочного средства
1	ПК-1.1 ПК-1.2	Тема 1. Цели и задачи эффективного управления операционной деятельностью. Финансовая информационная база для принятия управленческих решений	Опрос Решение задач
2	ПК-1.1 ПК-1.2	Тема 2. Анализ поведения затрат в системе управления. Классификация затрат. Формирование себестоимости	Опрос Решение задач
3	ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-2.1 ПК-2.2	Тема 3. Принятие управленческих решений	Опрос Решение задач Тесты
4	ПК-1.1 ПК-1.2	Тема 4. Методы калькулирования себестоимости	Опрос Решение задачи Тесты Кейс
5	ПК-2.1 ПК-2.2	Тема 5. Бюджетирование	Опрос Кейс
6	ПК-2.1 ПК-2.2	Тема 6. Контроль исполнения бюджетов, гибкое бюджетирование	Опрос Кейс

Процедура оценивания

Процедура оценивания результатов освоения программы дисциплины включает в себя оценку уровня сформированности 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 промежуточной аттестации оценивается уровень обученности «знать», «уметь», «владеть» в соответствии с запланированными результатами обучения и содержанием рабочей программы дисциплины:

- знания и умения студента могут проверяться при ответе на теоретические вопросы, выполнении тестовых заданий, практических работ,
- степень владения умениями – при решении ситуационных задач, выполнении практических работ и других заданий.

Результаты выполнения заданий фиксируются в баллах в соответствии с показателями и критериями оценивания компетенций. Общее количество баллов складывается из:

- сумма баллов за выполнение практических заданий на выявление уровня обученности «уметь»,
- сумма баллов за выполнение практических заданий на выявление уровня обученности «владеть»,

-сумма баллов за ответы на дополнительные вопросы.

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.

13.2. Индикаторы достижения и критерии оценивания уровня сформированности компетенций, шкала оценивания

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения	Критерии оценивания уровня сформированности компетенций (части компетенции)				Итого:
		Высокий (верно и в полном объеме) - 5 б.	Хороший (с незначительными замечаниями) - 4 б.	Достаточный (на базовом уровне, с ошибками) - 3 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок/ответ не дан) - 2 б.	
ПК-1 Способен обосновывать используемые в бизнес-анализе подходы и руководить бизнес-анализом	ПК-1.1 Способен определять подходы к проведению бизнес-анализа и оценивать его эффективность Знать: базовые методические подходы к проведению бизнес-анализа и оценивать его эффективность	В полном объеме знает базовые методические подходы к проведению бизнес-анализа и оценивать его эффективность	Хорошо знает базовые методические подходы к проведению бизнес-анализа и оценивать его эффективность	Фрагментарно, не систематизировано, знает базовые методические подходы к проведению бизнес-анализа и оценивать его эффективность	Отсутствие сформированных знаний о базовых методических подходах к проведению бизнес-анализа и оценивать его эффективность	2-5
	ПК-1.1 Способен определять подходы к проведению бизнес-анализа и оценивать его эффективность Уметь: определять подходы к проведению бизнес-анализа и оценивать его эффективность	Сформировано умение определять подходы к проведению бизнес-анализа и оценивать его эффективность	В целом сформировано умение определять подходы к проведению бизнес-анализа и оценивать его эффективность	Частично сформировано умение определять подходы к проведению бизнес-анализа и оценивать его эффективность	Не сформировано умение определять подходы к проведению бизнес-анализа и оценивать его эффективность	
	ПК-1.1 Способен определять подходы к проведению бизнес-анализа и оценивать его эффективность Владеть: необходимыми опытом оценки и обобщения анализируемой информации о деятельности хозяйствующих субъектов для проведения бизнес-анализа	Полностью сформировано владение необходимыми опытом оценки и обобщения анализируемой информации о деятельности хозяйствующих субъектов для проведения бизнес-	В целом владеет необходимыми опытом оценки и обобщения анализируемой информации о деятельности хозяйствующих субъектов для проведения бизнес-	Фрагментарное, не системное применение опыта оценки и обобщения анализируемой информации о деятельности хозяйствующих субъектов для проведения бизнес-	Отсутствуют сформированные способности оценки и обобщения анализируемой информации о деятельности хозяйствующих субъектов для проведения бизнес-	

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения	Критерии оценивания уровня сформированности компетенций (части компетенции)				Итого:
		Высокий (верно и в полном объеме) - 5 б.	Хороший (с незначительными замечаниями) - 4 б.	Достаточный (на базовом уровне, с ошибками) - 3 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок/ответ не дан) - 2 б.	
		анализа				
	ПК-1.2 Способен разрабатывать планы проведения работ по бизнес-анализу и обеспечивать их выполнение Знать: планы проведения работ по бизнес-анализу и обеспечивать их выполнение	В полном объеме знает планы проведения работ по бизнес-анализу и обеспечивает их выполнение	Хорошо знает планы проведения работ по бизнес-анализу и обеспечивает их выполнение	Фрагментарно, не систематизировано, знает планы проведения работ по бизнес-анализу и обеспечивает их выполнение	Отсутствие сформированных знаний о планах проведения работ по бизнес-анализу и обеспечении их выполнение	
	ПК-1.2 Способен разрабатывать планы проведения работ по бизнес-анализу и обеспечивать их выполнение Уметь: осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных экономических задач и обеспечивает хранение и актуализацию информации бизнес-анализа и обеспечивать их выполнения	Сформировано умение осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных экономических задач и обеспечивает хранение и актуализацию информации бизнес-анализа и обеспечивать их выполнения	В целом сформировано умение осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных экономических задач и обеспечивает хранение и актуализацию информации бизнес-анализа и обеспечивать их выполнения	Частично сформировано умение осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных экономических задач и обеспечивает хранение и актуализацию информации бизнес-анализа и обеспечивать их выполнения	Не сформировано умение осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных экономических задач и обеспечивает хранение и актуализацию информации бизнес-анализа и обеспечивать их выполнения	2-5
	ПК-1.2 Способен разрабатывать планы проведения работ по бизнес-анализу и обеспечивать их выполнение Владеть: навыками поиска и отбора информации бизнес-анализу и обеспечивать их	Полностью сформировано владение навыками поиска и отбора информации бизнес-анализу и обеспечивать их	В целом владеет способностью поиска и отбора информации бизнес-анализу и обеспечивать их выполнению	Фрагментарное, не системное применение способности поиска и отбора информации бизнес-анализу и	Отсутствуют сформированные способности поиска и отбора информации бизнес-анализу и обеспечивать их выполнению	

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения	Критерии оценивания уровня сформированности компетенций (части компетенции)				Итого:
		Высокий (верно и в полном объеме) - 5 б.	Хороший (с незначительными замечаниями) - 4 б.	Достаточный (на базовом уровне, с ошибками) - 3 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок/ответ не дан) – 2 б.	
	выполнению	выполнению		обеспечивать их выполнению		
ПК-2 Способен осуществлять разработку стратегии управления изменениями в организации	ПК-2.1 Способен осуществлять определение цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации Знать: цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации	В полном объеме знает цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации	Хорошо знает цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации	Фрагментарно, не систематизировано, знает цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации	Отсутствие сформированных знаний о целях, задачах и показателях эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации	2-5
	ПК-2.1 Способен осуществлять определение цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации Умет: осуществлять разработку стратегии управления изменениями в организации	Сформировано умение осуществлять разработку стратегии управления изменениями в организации	В целом сформировано умение осуществлять разработку стратегии управления изменениями в организации	Частично сформировано умение осуществлять разработку стратегии управления изменениями в организации	Не сформировано умение осуществлять разработку стратегии управления изменениями в организации	
	ПК-2.1 Способен осуществлять определение цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации Владеть: методами и приемами, определять цели, задачи и показатели эффективности	Полностью сформировано владение методами и приемами, определять цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических	В целом владеет методами и приемами, определять цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических изменений в	Фрагментарное, не системное применение методов и приемов определения цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых стратегических	Отсутствуют сформированные способности применения методов и приемов определения цели, задачи и показатели эффективности разрабатываемых	

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения	Критерии оценивания уровня сформированности компетенций (части компетенции)				Итого:
		Высокий (верно и в полном объеме) - 5 б.	Хороший (с незначительными замечаниями) - 4 б.	Достаточный (на базовом уровне, с ошибками) - 3 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок/ответ не дан) – 2 б.	
	разрабатываемых стратегических изменений в организации	изменений в организации	в организации	изменений в организации	в стратегических изменений в организации	
	ПК-2.2 Способен разрабатывать планы реализации и осуществлять мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации Знать: способы разработки планов реализации и осуществления мониторинга процесса проведения стратегических изменений в организации	В полном объеме знает способы разработки планов реализации и осуществления мониторинга процесса проведения стратегических изменений в организации	Хорошо знает способы разработки планов реализации и осуществления мониторинга процесса проведения стратегических изменений в организации	Фрагментарно, не систематизировано, знает способы разработки планов реализации и осуществления мониторинга процесса проведения стратегических изменений в организации	Отсутствие сформированных знаний о способах разработки планов реализации и осуществления мониторинга процесса проведения стратегических изменений в организации	
	ПК-2.2 Способен разрабатывать планы реализации и осуществлять мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации Уметь: разрабатывать планы реализации и осуществлять мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации	Сформировано умение разрабатывать планы реализации и осуществлять мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации	В целом сформировано умение разрабатывать планы реализации и осуществлять мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации	Частично сформировано умение разрабатывать планы реализации и осуществлять мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации	Не сформировано умение разрабатывать планы реализации и осуществлять мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации	2-5
	ПК-2.2 Способен разрабатывать планы реализации и осуществлять мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации	Полностью сформировано владение навыками разработки планов реализации и	В целом владеет навыками разработки планов реализации и мониторинга	Фрагментарное, не системное применение способности разработки планов	Отсутствуют сформированные способности разработки планов реализации и	

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения	Критерии оценивания уровня сформированности компетенций (части компетенции)				Итого:
		Высокий (верно и в полном объеме) - 5 б.	Хороший (с незначительными замечаниями) - 4 б.	Достаточный (на базовом уровне, с ошибками) - 3 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок/ответ не дан) – 2 б.	
	организации Владеть: навыками разработки планов реализации и осуществления мониторинга процесса проведения стратегических изменений в организации	осуществления мониторинга процесса проведения стратегических изменений в организации	процесса проведения стратегических изменений в организации	реализации и осуществления мониторинга процесса проведения стратегических изменений в организации	осуществления мониторинга процесса проведения стратегических изменений в организации	

Шкала оценивания:

Оценка	Баллы	Уровень сформированности компетенции
зачтено	12-20	Высокий, хороший, достаточный
не зачтено	Менее 11	недостаточный

13.3. Материалы для подготовки к промежуточной аттестации

Вопросы к зачету

Для проверки сформированности компетенции (части компетенции – индикатора): ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-2.1, ПК-2.2

1. Определение корпоративного управления (corporate governance)
2. Эволюция развития корпоративного управления.
3. Современные системы корпоративной отчетности.
4. Роль международных стандартов финансовой отчетности.
5. Корпоративное управление и стратегический менеджмент, их взаимосвязь.
6. Сущность «рациональной модели» стратегического менеджмента.
7. Основные стадии реализации «рациональной модели».
8. Достоинства и недостатки «рациональной модели».
9. Основные проблемы информационного обеспечения корпоративного управления и стратегического менеджмента.
10. Классификация информационных потоков системы информационного обеспечения корпоративного управления и стратегического менеджмента.
11. Основные подсистемы (функциональные блоки) системы информационного обеспечения корпоративного управления и стратегического менеджмента.
12. Основные характеристики блока консолидации финансовой отчетности: сущность концепции управления эффективностью бизнеса (Business Performance Management, BPM).
13. Основные характеристики функций мониторинга и бизнес-анализа.
14. Основные характеристики функций формализации стратегии изменений в организации.
15. Планы реализации и осуществления мониторинга процесса проведения стратегических изменений в организации.
16. Особенности управленческого учета на разных уровнях управления – стратегическом, тактическом и оперативном.
17. Основные группы пользователей информации управленческого учета.
18. Признаки классификации затрат
19. Модули ERP-систем, применяемые для учета и управления финансами
20. Особенности учета материальных и трудовых затрат
21. Особенности калькуляции себестоимости на основе метода полного поглощения и маржинального метода
22. Связь финансовых модулей ERP-систем с функциями логистики и производства
23. Понятие краткосрочной финансовой политики компании. Содержание, цели, задачи формирования.

24. Принципы краткосрочной финансовой политики
25. Определение чистого оборотного капитала и его элементы.
26. Операционный денежный поток и его взаимосвязь с чистым оборотным капиталом.
27. Виды ставок доходности и порядок их расчета в модели CAPM
28. Характеристика составных элементов краткосрочной финансовой политики.
29. Методы управления денежными потоками предприятия.
30. Планирование расходов денежных средств компании.
31. Способы покрытия дефицита денежных средств.
32. Модели оценки покрытия дефицита денежных средств.
33. Понятие и роль ликвидности в краткосрочной финансовой политике.
34. Модели ликвидности компании
35. Формирования портфеля ликвидных ценных бумаг.
36. Основные источники и формы финансирования оборотного капитала компании с целью эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации.
37. Характеристика основных методов управления дебиторской задолженностью.
38. Условия для эффективного привлечения кредитов.
39. Методы анализа кредитоспособности компаний.

Образцы тестовых заданий для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины, а также для контроля самостоятельной работы:

Для проверки сформированности компетенции (части компетенции – индикатора): ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-2.1, ПК-2.2

1. В каком соотношении находится бизнес-анализ 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. Бизнес-процесс - это один, несколько или множество вложенных процессов, которые заканчиваются созданием продукта, необходимого ...

- а) клиенту
- б) поставщику
- в) конкуренту

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 бизнес-анализа:

- 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 бизнес-анализ нужен 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. 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;

12. 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?

13. В процессе мониторинг проведения стратегических изменений в организации 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.

13.4. Критерии оценки для проведения зачета по дисциплине

Оценка «зачтено» выставляется студенту, если он способен обосновывать используемые в бизнес-анализе подходы и руководить бизнес-анализом; осуществлять разработку стратегии управления изменениями в организации.

Оценка «не зачтено» ставится студенту за отсутствие способностей обосновывать используемые в бизнес-анализе подходы и руководить бизнес-анализом; осуществлять разработку стратегии управления изменениями в организации.

Критерии оценивания тестовых заданий:

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

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

14. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и текущей аттестации по дисциплине

14.1. Материалы для текущего контроля

Тема 1. Показатели эффективности и результативности

Для проверки сформированности компетенции (части компетенции – индикатора): ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-2.1, ПК-2.2

1. Опрос

1. Понятие и основные концепции эффективности.
2. Экономические и финансовые показатели. Операционная, инвестиционная и финансовые деятельности компании.
3. Система нефинансовых показателей.
4. Показатели эффективности организационной структуры. Показатели бизнес-анализа.

2. Решение задач

1. Каким образом будет проводиться анализ любого финансового коэффициента предприятия?
2. Каким образом будет проведен анализ группы финансовых коэффициентов предприятия?
3. Как будет выглядеть анализ коэффициента текущей ликвидности предприятия, если в 2017 г. его значения составляли 4,5, в 2018 г. – 5,2, а в 2019 г. – 3,8.
4. Как будет выглядеть анализ коэффициента быстрой ликвидности предприятия, если в 2017 г. его значения составляли 0,5, в 2018 г. – 0,4, а в 2019 г. – 0,6.
5. Как будет выглядеть анализ коэффициента абсолютной ликвидности предприятия, если в 2017 г. его значения составляли 0,05, в 2018 г. – 0,1, а в 2019 г. – 0,19.
6. Как будет выглядеть анализ коэффициента оборачиваемости оборотных активов предприятия, если в 2017 г. его значения составляли 7, в 2018 г. – 5, а в 2019 г. – 3. При этом его среднеотраслевое значение в 2017 г. было равно 7, в 2018 г. – 8, а в 2019 г. 6,5%.
7. Как будет выглядеть анализ коэффициента фондоотдачи предприятия, если в 2017 г. его значения составляли 3, в 2018 г. – 2,5, а в 2019 г. – 2,3%. При этом его среднеотраслевое значение в 2017 г. было равно 2%, в 2018 г. – 2,5%, а в 2019 г. 2%.
8. Как будет выглядеть анализ коэффициента рентабельности активов предприятия, если в 2017 г. его значения составляли 6%, в 2018 г. – 8%, а в 2019 г. – 7%. При этом его среднеотраслевое значение в 2017 г. было равно 5%, в 2018 г. – 4%, а в 2019 г. 5,5%.
9. Как будет выглядеть анализ коэффициента рентабельности продаж предприятия, если в 2017 г. его значения составляли 4%, в 2018 г. – 5%, а в

2019 г. – 9%. При этом его среднеотраслевое значение в 2017 г. было равно 5%, в 2018 г. – 8%, а в 2019 г. 9%.

10. Как будет выглядеть анализ коэффициента рентабельности продаж на основе прибыли от реализации предприятия, если в 2017 г. его значения составляли 5%, в 2018 г. – 7%, а в 2019 г. – 12%. При этом его среднеотраслевое значение в 2017 г. было равно 8%, в 2018 г. – 6%, а в 2019 г. 4%.

11. Как будет выглядеть анализ коэффициента автономии предприятия, если в 2017 г. его значения составляли 0,5, в 2018 г. – 0,4, а в 2019 г. – 0,25.

12. Как будет выглядеть анализ группы коэффициента ликвидности предприятия, если значения коэффициента текущей ликвидности в 2017 г. составляли 3,2, в 2018 г. – 2,1, а в 2019 г. – 1,2, значения коэффициента быстрой ликвидности в 2017 г. составляли 1,2, в 2018 г. – 0,9, а в 2019 г. – 0,7, а значения коэффициента абсолютной ликвидности в 2017 г. составляли 0,2, в 2018 г. – 0,1, а в 2019 г. – 0,25.

13. Рассчитайте денежный поток фирмы, проанализируйте его. Какой вывод Вы сделаете? Обоснуйте сделанный вывод.

Показатели	В случае отказа от проекта	В случае принятия проекта
Выручка от реализации, тыс. руб.	4700	5900
Операционные затраты, тыс. руб.	600	780
Амортизация, тыс. руб.	200	200
Ставка налога на прибыль	20%	20%

14. Рассчитать денежный поток компании, если известно, что ставка налога на прибыль составляет а) 24%, б) 20%. Так же прогнозируются следующие данные, представленные в таблице в тыс. руб.:

Периоды	Выручка	Затраты	Амортизация
1 год	59000	26000	8500
2 год	67000	39000	9000
3 год	73000	44000	9800

Какие выводы Вы сделаете? Обоснуйте сделанные выводы.

15. Используя данные ООО «Финиш», проведите анализ его структуры баланса за три года.

Показатели	Плановые значения, %	Абсолютные величины (тыс. руб.)			Удельные веса (%) разделов бухгалтерского баланса в общей величине валюты баланса		
		2017г.	2018г.	2019г.	2017г.	2018г.	2019г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Внеоборотные активы	60	96 038	103 556	122 156	36,41	31,08	32,35
Оборотные активы	40	167 722	229 589	255 456	63,59	68,92	67,65
Собственный капитал	65	161 680	210 182	270 550	61,30	63,09	71,65
Долгосрочные пассивы	5	0	0	0	0	0	0
Краткосрочные пассивы	30	102 080	122 963	107 062	38,70	36,91	28,35

Валюта баланса	100	263 760	333 145	377 612	100	100	100
----------------	-----	---------	---------	---------	-----	-----	-----

16. Используя данные ООО «Старт», проведите анализ структуры отчета о финансовых результатах за три года.

Показатель	Абсолютные значения, тыс. руб.			Относительные значения, %			
	2017г.	2018г.	2019г.	Плановые 2017-2019 гг.	Фактические		
					2017г.	2018г.	2019г.
Выручка	418023	410955	396950	100	100	100	100
Себестоимость продаж	398140	380230	373991	30	95,2	92,5	94,2
Прибыль (убыток) от продаж	19883	30725	22959	30	4,8	7,5	5,8
Прочие доходы	19305	137378	49068	5	4,6	33,4	12,4
Прочие расходы	34890	102374	70767	5	8,3	24,9	17,8
Прибыль (убыток) до налогообложения	4298	65729	-787	15	1,0	16,0	-0,2
Отложенные налоговые активы и отложенные налоговые обязательства	-1207	-12857	-127	3	0,3	3,1	0,0
Налог на прибыль	0	0	0	-	0,0	0,0	0,0
Чистая прибыль	3081	52770	-922	12	0,7	12,8	-0,2

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

Для проверки сформированности компетенции (части компетенции – индикатора): ПК-1.1, ПК-1.2

1. Опрос

1. Дайте классификацию затрат по различным принципам.
2. Определите понятие «расходы» и их структуру. Каково место себестоимости в расходах? Какова структура себестоимости?
3. В чем отличие издержек производства от затрат?
4. В чем отличие постоянных затрат от переменных?
5. Какие методы планирования себестоимости вы знаете?
6. В чем суть сметного планирования? Назовите элементы сметы затрат на производство и реализацию продукции.
7. Что такое калькуляции и для чего они составляются?
8. В чем состоит сущность индексного метода анализа себестоимости единицы продукции в организации, экономии затрат?
9. Как определить посредством бизнес-анализа источники финансирования затрат в организации?
10. Что представляет собой точка безубыточности? В чем сущность маржинального анализа?
11. Назовите основные подходы к проведению бизнес-анализа с целью эффективности управления себестоимостью
12. Что входит в планы проведения работ по бизнес-анализу с целью оптимизации затрат на предприятии?

2. Решение задач

Задание 1. По организации за 2019 г. имеются данные об объеме продукции и затратах на производство.

Вид продукции	Выпуск товарной продукции, тыс. шт.		Себестоимость 1 шт., руб.		Цена 1 шт., руб.	
	2018 г.	2019 г.	2018 г.	2019 г.	2018 г.	2019 г.
А	550	600	89	100	149	184
Б	790	851	55	62	154	200
В	580	620	47	57	97	143
Г	243	350	120	143	351	410

Показатели обобщающей оценки управления затратами корпорации

Показатели	2018 г.	2019 г.
Уровень затрат на 1 руб. товарной продукции, руб.		
Динамика затрат на 1 руб. товарной продукции, %	×	
Сальдо затрат на 1 руб. товарной продукции 2018 г. от 2019 г., в том числе (коп.):		
– за счет изменения цен	×	
– за счет изменения себестоимости	×	
– за счет изменения ассортимента	×	
Динамика затрат на 1 руб. товарной продукции 2018 г. от 2019 г., в том числе (%):		
– за счет изменения цен	×	
– за счет изменения себестоимости	×	
– за счет изменения ассортимента	×	

1. Проведите бизнес-анализ использования показателей себестоимости, обоснуйте эффективность управления затратами

Выводы и предложения: _____

Задача 2. На основе данных, приведенных в таблице 3 (элемент сметы затрат на производство и реализацию продукции), рассчитать затраты на производство продукции.

	Элементы затрат	тыс. руб.
1	Материальные затраты (за вычетом стоимости возвратных отходов)	110000
	В том числе:	
	сырье и материалы	104000
	природное сырье	640
	топливо	584
	энергия	1760
2	Затраты на оплату труда	45444
3	Отчисления на социальные нужды	17724
	В том числе:	
	на социальное страхование	2456
	в пенсионный фонд	12724

	страховой тариф	908
	на медицинское страхование	1636
4	Амортизация основных фондов	14000
5	Прочие затраты	5600
6	Итого затрат на производство	

1. Проведите бизнес-анализ использования показателей себестоимости, обоснуйте эффективность управления затратами

2. Выводы и предложения: _____

Задача 3. Известны следующие данные о затратах корпорации «Вега-С» на производство товарной продукции с распределением этих затрат по статьям калькуляции за 2018 - 2019 гг.

Статьи затрат	Фактический выпуск товарной продукции в оценке по себестоимости, руб.	
	2	3
1		
1. Материалы (за вычетом возвратных отходов), покупные изделия и услуги производственного характера сторонних организаций	450100	520000
2		
2. Расходы на оплату труда работников, непосредственно занятых выпуском продукции (выполнением работ и услуг)	45200	54230
3. Отчисления на социальное, медицинское страхование и пенсионный фонд	13640	14892
4. Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования	23015	24015
5. Общепроизводственные расходы	8547	8025
6. Потери от брака	1000	856
7. Общехозяйственные расходы	5620	4471
8. Коммерческие расходы	1952	2087

Показатели оценки управления структурой себестоимости

Показатели	2018 г.	2019 г.
1	2	3
Производственная себестоимость, руб.		
Полная себестоимость, руб.		
Удельный вес материальных затрат, %		
Удельный вес расходов на оплату труда, %		
Удельный вес отчислений на социальное, медицинское страхование и пенсионный фонд, %		
Удельный вес расходов на содержание и эксплуатацию оборудования, %		
Удельный вес общепроизводственных расходов, %		
Удельный вес потерь от брака, %		
Удельный вес общехозяйственных расходов, %		
Удельный вес коммерческих расходов, %		
Экономия (перерасход) материальных затрат, руб.		

Экономия (перерасход) расходов на оплату труда, руб.		
Экономия (перерасход) отчислений на социальное, медицинское страхование и пенсионный фонд, руб.		
Экономия (перерасход) расходов на содержание и эксплуатацию оборудования, руб.		
Экономия (перерасход) на общепроизводственные расходы, руб.		
Экономия (перерасход) от потерь от брака, руб.		
Экономия (перерасход) от общехозяйственных расходов, руб.		
Экономия (перерасход) от коммерческих расходов, руб.		
Влияние изменения материальных затрат на общий процент отклонения себестоимости, %		
Влияние изменения расходов на оплату труда на общий процент отклонения себестоимости, %		
Влияние изменения отчислений на социальное, медицинское страхование и пенсионный фонд на общий процент отклонения себестоимости, %		
Влияние изменения расходов на содержание и эксплуатацию оборудования на общий процент отклонения себестоимости, %		
Влияние изменения общепроизводственных расходов на общий процент отклонения себестоимости, %		
Влияние изменения потерь от брака на общий процент отклонения себестоимости, %		
Влияние изменения общехозяйственных расходов на общий процент отклонения себестоимости, %		
Влияние коммерческих расходов на процент отклонения себестоимости, %		

1. Проведите бизнес-анализ использования показателей себестоимости, обоснуйте эффективность управления затратами

2. Выводы и предложения: _____

Тема 3. Принятие управленческих решений

Для проверки сформированности компетенции (части компетенции – индикатора): ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-2.1, ПК-2.2.

1. Опрос

1. Управление производственными и непроизводственными затратами.
2. Управление активами предприятия, и конечные индикаторы качества менеджмента.
3. Затратный метод ценообразования и его применение в условиях рыночной экономики.
4. Маркетинговый подход к управлению затратами.
5. Учет затрат на управление предприятием.
6. Учет затрат на обеспечение качества товаров и услуг.
7. Анализ соотношения «затраты - объем- прибыль» (CVP – analysis), стратегический анализ.

8. Релевантный подход в управлении в системе стратегического управления изменениями. Релевантные доходы и релевантные затраты

2. Тестирование

1. Первый опыт успешного применения ССП как системы стратегического управления изменениями в крупной корпорации достигнут:

- а) энергетической компанией Nova Scotia Power в 2002 году
- б) гигантом автомобильной индустрии General Motors, что спасло его от неминуемого разорения в конце XX века
- в) компанией Mobil North America Marketing and Refining Division в 1995 году
- г) американскими корпорациями McDonalds и Coca-Cola в середине 90-х годов XX века

2. Система показателей называется сбалансированной, так как учитывает равновесие между...:

- а) финансовыми и нефинансовыми индикаторами, внутренними и внешними компонентами организации, запаздывающими и опережающими индикаторами
- б) материальными и нематериальными активами, запаздывающими и опережающими индикаторами, стратегическими и оперативными задачами
- в) интересами акционеров и сотрудников, интересами клиентов и компании, тенденциями развития и повышения эффективности
- г) стратегией и видением, текущими значениями и долгосрочными целями, инициативами и миссией организации

3. Первоначально ССП была предложена как:

- а) оценочная система, ориентированная на нематериальные факторы
- б) построения и формулирования стратегии организации
- в) система стратегического управления организацией
- г) инструмент информирования сотрудников организации о результатах деятельности.

4. Если нет уверенности в продолжительности спроса на новую продукцию, которую будет выпускать предприятие после его реконструкции, то на какой параметр модели EVA следует обращать особое внимание:

- а) на ожидаемую рентабельность инвестированного в реконструкцию предприятия капитала;
- б) на средневзвешенную стоимость капитала;
- в) на срок остановки предприятия для его реконструкции;
- г) на объем инвестиций в капитал компании;

5. Кредит, привлекаемый для финансирования реконструкции предприятия:

- а) уменьшит рыночную стоимость собственного капитала компании, если процентная ставка по нему значительно меньше минимально требуемой в данном бизнесе доходности на собственный капитал и он не погашается по частям;

б) увеличит рыночную стоимость собственного капитала компании, если процентная ставка по нему значительно меньше минимально требуемой в данном бизнесе доходности на собственный капитал и он не погашается по частям;

в) уменьшит рыночную стоимость собственного капитала компании, если процентная ставка по нему значительно больше минимально требуемой в данном бизнесе доходности на собственный капитал и он погашается по частям;

г) увеличит рыночную стоимость собственного капитала компании, если процентная ставка по нему значительно больше минимально требуемой в данном бизнесе доходности на собственный капитал и он погашается по частям.

6. ССП дополняет финансовую оценочную составляющую тремя другими:

а) внутренних процессов, интересов акционеров и интересов персонала

б) клиентов, внутренних процессов, обучения и развития

в) клиентов, внутренних процессов и нематериальных активов

г) опережающих индикаторов, материальных активов и нематериальных активов

7. Различают три вида норм показателей:

а) оперативные, тактические и стратегические

б) долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные

в) запаздывающие, текущие и опережающие

г) количественные, качественные и смешанные

8. Остаются ли показатели сбалансированной системы неизменными?

а) да, после разработки и утверждения изменять набор показателей нельзя, так как это разрушит причинно-следственные отношения в ССП

б) нет, изменять набор показателей можно в том случае, если руководство не устраивают получаемые результаты

в) набор показателей изменяется только в том случае, если подвергается существенным изменениям стратегия организации

г) ССП – это динамический инструмент, гибкий и способный изменяться в соответствии с окружающими условиями

9. Что из перечисленного относится к явным признакам потребности в изменении системы оценки результатов деятельности в организации?

а) все результаты деятельности удовлетворительны, кроме прибыли

б) корпоративная стратегия недавно подверглась изменению

в) никто не замечает отсутствия отчетов о результатах деятельности

г) клиенты не покупают продукцию, хотя цены на нее не выше, чем у конкурентов

д) все перечисленное верно

3. Решение задач

Задача 1. Индийские сотрудники, управленческого звена, получали зарплату раз в неделю. Анализ показал, что в день зарплаты

производительность поднималась на 8%. Что еще интересней, она росла на 15% за неделю до главных фестивалей, которые обычно сопровождаются повышенным расходами. Другими словами, сотрудники усиленно работали в день зарплаты и за неделю до праздников, в остальное время производительность падала.

Был проведен эксперимент, в котором сотрудники сами устанавливали себе цели. Если планы будут выполнены, то им будет выплачена обычная ставка, если нет — то пониженная.

Больше трети сотрудников выбрали такую форму договора (хоть она и увеличивала риск недополучить деньги). Производительность увеличилась на 6%, что соответствовало росту сдельной ставки на 18%. А у некоторых сотрудников этот рост составил 50%.

1. Проанализируйте затраты на управленческий персонал по двум формам договоров

2. Какой вариант с учетом производительности труда будет оптимален для предприятия.

Задача 2. Молодая компания пытается закрепиться на рынке, на котором господствуют мощные конкуренты. Бизнес — оптовая торговля и сопутствующий инжиниринговый сервис. Персонал — 75 чел. Оборот — 50 млн. руб. в месяц.

Проблемы, с которыми столкнулся руководитель компании, решая стоящую перед ним задачу:

1. Постоянные конфликты между различными сотрудниками и руководителями подразделений в отношении того:

кто из них должен отвечать за возникшую или поставленную задачу;

за какую часть и за какие сроки должен отвечать каждый из них;

в чей бюджет должны войти затраты на решение данной задачи;

что данная задача конфликтует по срокам и ресурсам с другими задачами смежного подразделения или сотрудника и не понятно,

что из этого главнее, и т.д.

2. Невыполнение или срыв сроков исполнения поставленных задач. В оправдание подчиненные, как правило, приводили следующие «аргументы»:

«были более важные дела»

«забыл, закрутился»

«я перегружен, у меня слишком много задач, и я не успел»

«так после этого ж вы нам поставили ещё одну задачу — более срочную, и я решал её и думал, что эта задача отпала»

«обстоятельства поменялись и, я думал, что решать эту задачу не надо»

«для решения поставленной задачи мне необходимо было, чтобы соседнее подразделение сделало то-то и то-то, а они не сделали, поэтому и я не сделал»

«мне не выделили денег»

«я не понял задачу»

«да это и не моя задача, не я должен был её решать, а сосед»

«я не смог выполнить задачу, так как у меня не было полномочий на принятие важного решения»

«вы сами не приняли необходимого для дальнейшего движения по задаче решения»

«а я свою часть задачи сделал, это сосед не доделал, так как оставшаяся часть – это его обязанность»

«я начал решать задачу, но оказалось, что она не такая простая и для её решения потребовалось то-то и то-то, а у меня не было возможности это сделать»

«я был в отпуске»

Сотрудников много, ресурсы есть, а реально доведенных до конца задач очень мало. В итоге – низкие результаты и динамика, при том, что задач, необходимых компании для решения в заданный период – очень много.

Вопросы: Какие инструменты управления нужны руководителю компании в данной ситуации?

Предлагайте ваши варианты, а потом мы проведем анализ этих решений.

Задача 3. Агентство недвижимости «Милый дом» работает на столичном рынке, специализируясь на торговле вторичным жильем в элитных микрорайонах. В этом сегменте много сильных игроков и конкуренция крайне высока, поэтому для агентства важно предоставлять клиентам максимально качественные услуги в кратчайшие сроки. После достижения предварительной договоренности между продавцом и покупателем начинается формальный процесс «закрытия» сделки. В среднем (по этому рынку) он занимает не более 25 дней. Руководство агентства решило проверить, соответствует ли время закрытия сделки в «Милом доме» среднерыночному стандарту. Для этого было решено провести статистический тест, допуская вероятность ошибки I рода 5%. Известно, что среднеквадратическое отклонение генеральной совокупности равно 3 дням; для теста случайным образом были выбраны 64 сделки со средним временем закрытия 26 дней. Можно ли считать, что «Милый дом» соответствует среднерыночному стандарту, или руководство должно принять срочные меры для улучшения работы агентства?

Задача 4. В маленьком городке работают всего две автозаправочные станции (АЗС): первая входит в крупную сеть, а вторая – независимая. Первая может продавать литр бензина самой ходовой марки по 35.5 или по 36 руб., вторая – по 35 или 35.5 руб. По оценке маркетологов, если обе АЗС выберут минимальную цену, то покупатели будут одинаково охотно пользоваться их услугами. Если обе АЗС станут продавать бензин по 35.5 руб., 70% автомобилей будут заправляться на первой АЗС. Если первая выберет цену в 36, а вторая – 35 руб., то на первую АЗС поедут только 40% клиентов. Наконец, если обе АЗС назначат более высокую цену за литр бензина, 50% будут обслуживаться на первой АЗС. Определите оптимальные стратегии для обеих АЗС, цену игры и победителя (если таковой есть).

Задача 5. Владелец ресторана «Бельведер» должен принять решение относительно расширения своего бизнеса.

Если расширяться сейчас, то при условии улучшения экономической ситуации в будущем году можно рассчитывать на прибыль в размере \$442 тыс.; если ситуация в экономике не изменится, то прибыль ресторана составит \$40 тыс.; если же ухудшится, то ресторану грозят убытки в \$108 тыс.

Если же временно отложить расширение бизнеса, то прибыль ресторана при улучшении экономической ситуации в следующем году составит \$280 тыс., при неизменной экономической ситуации – \$190 тыс. и, наконец, при ухудшении – \$100 тыс.

Определите, какое решение следует принять владельцу ресторана и какого финансового результата при этом ожидать?

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

Для проверки сформированности компетенции (части компетенции – индикатора): ПК-1.1, ПК-1.2

1. Опрос

1. Опережающие результирующие KPI. Формирование дерева KPI при проведении бизнес-анализа и оценка его эффективности.

2. Формирование комплекса показателей бизнес-анализа деятельности компании

3. Tableaubord – система мониторинга и оценки эффективности управления бизнесом.

4. Операционная, тактическая, стратегическая панели индикаторов, расчетов то в основных показателей работы персонала и их взаимосвязь с целевыми установками, определенными стратегией компании.

2. Решение кейсов

Кейс 1. Стимулирование продавцов торговой сети

Небольшая сеть, состоящая из трех магазинов модной одежды. В каждом из них трудятся две смены по 2 продавца. Рабочий день – с 10.00 до 22.00. Торговые точки расположены в гипермаркетах на окраинах крупного города. Срок существования на рынке – 3 года.

Персонал

Студентки малопрестижных вузов (учатся на заочном и вечернем отделениях).

Многие получают высшее образование для “галочки”.

Система стимулирования

Продавцы получают базовую зарплату (оклад 150 долл. + премиальные* 100 долл.), не зависящую от результатов их работы. Отдельно для каждого магазина задается минимальный план продаж. При условии его

выполнения прибавляется дополнительная сумма – 4% от выручки сверх плана, которая распределяется на всех сотрудников торговой точки.

Проблемы

- Уровень мотивированности продавцов оставляет желать лучшего. В результате имеет место высокая текучесть кадров (основные причины, по словам сотрудниц – низкая оплата и невозможность роста), “ленивая” работа с клиентами, несоблюдение стандартов обслуживания, нередкие случаи воровства (продавцы проводят махинации со скидками, артикулами, могут не выбить чек).

- Девушки постоянно перезваниваются друг с другом. По “сарафанному радио” передается не только рабочая информация, но также слухи и сплетни. Поэтому часто распространяется негативное настроение, возникают недоразумения, необоснованная паника среди персонала: сотрудницы “накручивают” друг друга и увольняются.

- Стандарты обслуживания клиентов и другие документы, регламентирующие деятельность продавцов компании, изложены в неудобной форме, что мешает изучению и усвоению необходимых для работы сведений. Некоторые стандарты и регламенты отсутствуют.

- Выполнение директором большого количества разноплановых функций не дает ему возможности осуществлять полноценный контроль над работой продавцов, они предоставлены сами себе. К нематериальному стимулированию он относится скептически. Готов повышать заработную плату, но только тем, кто действительно отлично работает.

ВОПРОС. Как увеличить мотивацию сотрудников, существенно не повышая уровень затрат на персонал?

Кейс 2. Система компенсации персонала в ООО «Альфа-Агрегат»

Рассмотрим систему компенсации производственной компании ООО «Альфа Агрегат» (табл. 1).

Подразделение	<i>KPI</i>	Существующая компенсация	Сфокусированная компенсация
Продажа сырья			
Менеджеры по продажам	Объем продаж	Оклад, премии от руководителя	Процент от объема продаж
Руководители подразделений	Прибыльность подразделения	Объем продаж	Процент от прибыли
Производственные подразделения			
Руководители предприятий	Себестоимость производства	Процент с оборота произведенной продукции	Процент от прибыли подразделения или от величины сокращения плановых затрат
Информационная поддержка	Удовлетворенность подразделений — заказчиков услуг	Оклад	По оценке подразделений — заказчиков услуг
Секретариат	Удовлетворенность подразделений — заказчиков услуг	Оклад	По оценке подразделений — заказчиков услуг
Финансовый департамент	Затраты на капитал	Оклад	Средневзвешенные затраты на капитал

Вопрос: Какие Вы видите недоработки системы компенсаций ООО «Альфа-Агрегат».

3. Тестирование

1. Чем полезна система ключевых показателей для компании?
 - а) можно недоплачивать зарплату;
 - б) отложенный эффект мотивации;
 - в) она помогает вести мониторинг результативности работы предприятия.

2. Какие КРІ можно установить для менеджеров по продажам?
 - а) объем продаж не ниже 1 млн. руб. в мес.;
 - б) умение вести деловые переговоры на уровне N;
 - в) перевыполнение плана.

3. Какие индикаторы результативности можно назвать универсальными?
 - а) количественные;
 - б) качественные;
 - в) финансовые.

4. Каким подразделениям КРІ лучше не устанавливать?
 - а) службе персонала;
 - б) сервисным подразделениям;
 - в) производственникам.

5. Какова основная сложность в установке КРІ сотруднику?
 - а) это не мотивирует;
 - б) нужно грамотно просчитать показатели, чтобы они не казались труднодостижимыми;
 - в) любой сотрудник хочет только большой оклад и не согласен на КРІ.

6. Кто разработал систему сбалансированных показателей?
 - а) Фортран и Друкер;
 - б) Нортон и Каплан;
 - в) Робертс и Адамс;
 - г) Нортон и Портер.
7. Что стало первопричиной появления сбалансированной системы показателей?
 - а) необходимость методов оценки эффективности организации, основанных на финансовых показателях;
 - б) необходимость методов оценки эффективности организации, учитывающих финансовые и нефинансовые показатели в комплексе;

в) необходимость исключения финансовых показателей из оценки эффективности организации;

г) необходимость оценки эффективности организации, основанной на показателях качества продуктов и услуг.

8. Рекомендуемое количество КРІ для компании

а) должно быть точно равным 12-ти – по одному запаздывающему на составляющую и по два опережающих показателя на один запаздывающий;

б) не регламентировано и может достигать для большой корпорации 200 и более;

в) должно быть не более 15;

г) оптимально равно 20 – 25.

9. Система показателей КРІ называется сбалансированной, так как учитывает равновесие между...

а) финансовыми и нефинансовыми индикаторами, внутренними и внешними компонентами организации, запаздывающими и опережающими индикаторами;

б) материальными и нематериальными активами, запаздывающими и опережающими индикаторами, стратегическими и оперативными задачами;

в) интересами акционеров и сотрудников, интересами клиентов и компании, тенденциями развития и повышения эффективности;

г) стратегией и видением, текущими значениями и долгосрочными целями, инициативами и миссией организации.

10. Что стало залогом успеха в информационной эпохе?

а) умение управлять нематериальными активами;

б) внедрение процессного подхода управлением производством;

в) умение извлечь максимум прибыли, экономно используя масштабы и объемы производства;

г) внедрение системы контроля качества.

4. Решение задачи

Предположим, что выручка от реализации составляет 1 000 000 руб. в первый год, 1 200 000 руб. во второй год, 1 500 000 руб. в третий год, 1 700 000 руб. в четвертый, 1 900 000 руб. в пятый год и 2 100 000 руб. во все последующие годы до конца деятельности компании. Период прогнозирования составляет 6 лет. Доля операционной прибыли до налогообложения – 20 %, налог на прибыль – 24%, средневзвешенная стоимость капитала – 15%. Инвестированный капитал по балансовой оценке равен 1 500 000 руб. в первый год, 1 600 000 руб. – во второй год, 1 200 000 – в третий по шестой год. Произвести расчет стоимости бизнеса с использованием показателя EVA.

Тема 5. Бюджетирование

Для проверки сформированности компетенции (части компетенции – индикатора): ПК-2.1, ПК-2.2

1. Опрос

1. Бюджет и план. Бюджетирование
2. Понятие центров ответственности, их классификация
3. Виды бюджетов, их особенности
4. Сущность бюджетного процесса
5. Структура общего бюджета предприятия
6. Контроль за выполнением бюджета
7. Особенности операционного бюджета (Бюджет продаж, Бюджет производства, Бюджет коммерческих расходов, Бюджет управленческих расходов, Бюджет закупок, Бюджет оплаты труда)
8. Финансовый бюджет (Бюджет доходов и расходов, Бюджет движения денежных средств, Прогнозный баланс)

2. Решение кейса

1. На начало планируемого периода предприятие имеет следующие остатки:

- основные средства (01) – 180 000 руб.;
- амортизация основных средств (02) – 45 000 руб.;
- материалы (10) – 12 636 руб.;
- денежные средства: касса, расчетный счет (50,51) – 300 000 руб.;
- расчеты с поставщиками и подрядчиками (60) – 79 500 руб.;
- расчеты с покупателями и заказчиками (62) – 67 400 руб.;
- расчеты по налогам и сборам (68 субсчет «Налог на прибыль») – 24 200 руб.;
- уставный капитал (80) – 100 000 руб.;
- нераспределенная прибыль (84) – 311 336 руб.

В скобках указаны номера соответствующих бухгалтерских счетов.

Для разработки бюджета на предстоящий период имеется информация по шести блокам: производство, продажи, управление, финансы, налоги, инвестиции.

«Продажи». Договорная цена за 1 кв. м облицовочных работ – 550 руб. (без налога на добавленную стоимость). Объемы работ планируются исходя из производственной мощности бригады отделочников. По существующим на предприятии нормам дневная выработка на одного рабочего составляет 6,0 кв. м. Всего работает 6 бригад (в состав бригады входит 4 рабочих и 1 мастер). Количество рабочих дней в планируемом периоде: 1 квартал – 59 дней, 2 квартал – 61 день, 3 квартал – 66 дней, 4 квартал – 63 дня. Ожидается, что за выполненные работы 50% выручки поступит в тот же квартал, когда были осуществлены работы, 50% – в следующем квартале. Имеющаяся дебиторская задолженность на начало бюджетного периода будет полностью погашена в первом квартале. Расходы на рекламу (коммерческие расходы)

запланированы в размере 10 000 руб. в квартал без учета налога на добавленную стоимость.

«Производство». Незавершенное производство ни на начало, ни на конец каждого периода не запланировано.

Для выполнения работ потребуются следующие материалы: керамическая плитка, мастика, затирка, раствор. На начало года имеются следующие остатки материалов на складе:

- керамическая плитка – 70,8 кв.м;
- мастика – 150 кг;
- затирка – 36 кг.

В соответствии с договорами поставки цена за единицу материального ресурса на предстоящий период составляет:

- керамическая плитка – 100 руб. за 1 кв. м;
- мастика – 32 руб. за 1 кг;
- затирка – 21 руб. за 1 кг;
- раствор – 800 руб. за 1 куб.м.

Цена указана без учета НДС. Норма расхода на 1 кв. м работ составляет:

- керамическая плитка – 1,2 кв.м;
- мастика – 2,0 кг;
- затирка – 0,5 кг;
- раствор – 0,05 куб.м.

Планируемый уровень запасов материалов на конец каждого квартала должен быть равен 10% от потребности данного вида материала в следующем квартале. Планируемый уровень запасов материалов на конец года должен составлять:

- керамическая плитка – 400,0 кв. м;
- мастика – 700,0 кг;
- затирка – 180,0 кг.

В соответствии с условиями договоров поставки оплата поставщикам осуществляется следующим образом: 70% оплачивается в тот же квартал, в котором была получена продукция, 30% – в следующем квартале. Кредиторская задолженность, имеющаяся на начало года, должна быть полностью погашена в первом квартале.

Норма затрат труда по облицовочным работам составляет 1,3 ч на 1 кв. м. Часовая заработная плата рабочих запланирована в размере 86,5 руб. Заработная плата выплачивается в том же периоде, в котором начислена.

Норма переменных общепроизводственных расходов (ОПР) на рассматриваемом предприятии зависит от продолжительности производства и составляет 8 руб. за 1 ч работ. В состав постоянных ОПР входят:

- заработная плата производственного персонала в размере 147 000 руб. в квартал;
- амортизационные отчисления основных средств – 2500 руб. в квартал;
- прочие ОПР – 6000 руб. в квартал.

Общепроизводственные расходы оплачиваются в том же периоде, в котором они осуществлены.

«Управление». Расходы по аренде офисного помещения составляют 60 000 руб. (без НДС) ежеквартально; оплачиваются в том же периоде. Заработная плата административно – управленческого персонала (АУП) – 315 000 руб. в квартал. Заработная плата АУП выплачивается в том же периоде, в котором начислена.

«Финансы». Согласно решению руководства фирмы необходимо сохранять остаток денежных средств на конец каждого квартала не менее 300 000 руб. Имеется возможность получить краткосрочный кредит (в сумме, кратной 500руб.) под 15% годовых. Проценты по кредиту начисляются и выплачиваются ежеквартально; относятся на финансовый результат (за счет чистой прибыли).

«Налоги». Бюджет малого предприятия формируется в соответствии с существующим налоговым законодательством Российской Федерации. В процессе разработки бюджета следует учесть основные налоги: налог на добавленную стоимость (ставка НДС – 18%), налог на имущество (ставка – 2,2%), налог на прибыль (ставка – 20%), социальные отчисления (ставка – 30%). На начало года имеются кредиторская задолженность в бюджет по налогу на прибыль в размере 24 200 руб., погасить которую необходимо в первом квартале.

«Инвестиции». В феврале месяце предприятие приобретает оборудование стоимостью 230 400 руб. (без учета НДС). Оборудование введено в эксплуатацию в марте. Способ начисления амортизационных отчислений – линейный, 10% в год.

2. Кейс

1. Предприятие выпускает два вида продукции.
2. Объем продаж для 1 – го вида продукции составляет 10 000 ед., цена реализации – 1000 ден. ед.; объем продаж для 2 – го вида продукции — 2000 ед., цена реализации – 1200 ден. ед.
3. Остаток запасов продукции 1 – го вида на начало планируемого периода составляет 600 ед., на конец планируемого периода – 1600 ед.; остаток запасов продукции 2 – го вида на начало и конец планируемого периода составляет 100ед.
4. Для производства продукции используется два вида материалов А и Б.
5. Норма расхода материала А для 1 – го вида продукции составляет 10 кг, для 2 – го вида продукции – 10 кг. Норма расхода материала Б для 1 – го вида продукции составляет 5кг, для 2 – го вида продукции – 6 кг.
6. Цена за 1 кг материала А составляет 10 ден. ед., за 1 кг материала Б – 12ден. ед.
7. Остаток материала А на начало планируемого периода составляет 5000кг, на конец планируемого периода – 7000 кг; остаток материала Б на

начало планируемого периода составляет 5500 кг, на конец планируемого периода – 3500 кг.

8. Затраты труда на единицу продукции 1 – го вида составляют 4 час, на единицу продукции 2 – го вида – 6 час.

9. Часовая заработная плата — 20 ден. ед.

10. Переменные общепроизводственные расходы запланированы в размере 40 ден. ед. за час работы.

11. Постоянные общепроизводственные расходы составляют 1870000 ден. ед., постоянные коммерческие и управленческие расходы – 2000000 ден. ед.

Задание: Требуется составить: бюджет продаж, бюджет производства, бюджет прямых материальных затрат, бюджет прямых трудовых затрат, калькуляцию переменной производственной себестоимости продукции 1 – го и 2-го видов, бюджет доходов и расходов.

Тема 6. Контроль исполнения бюджетов, гибкое бюджетирование

Для проверки сформированности компетенции (части компетенции – индикатора): ПК-2.1, ПК-2.2

1. Опрос

1. Контроль и план-факт анализ исполнения бюджета
2. Анализ исполнения сводного бюджета
3. Общее изучение результатов исполнения сводного бюджета
4. Мотивационная функция бюджетирования

2. Решение кейса

Торговое предприятие на начало планируемого периода имеет следующие остатки:

- остаток товаров на складе на сумму 72 000 ден.ед;
- на расчетном счете организации находится 18 000 ден. ед., в кассе – 3000 ден. ед.;
- сверка счетов дебиторов и кредиторов показала, что дебиторская задолженность составляет 9 000 ден.ед., а задолженность поставщикам – 170000 ден. ед.;
- остаточная стоимость здания составляет 320 000 ден.ед., оборудования – 50 000 ден.ед., автотранспортных средств – 20 000 ден. ед.

По результатам работы за прошедший год необходимо заплатить в первом квартале планируемого периода налоги в бюджет в размере 10 000 ден. ед., взносы во внебюджетные фонды – 2 000 ден. ед.

Хозяйственные операции на планируемый период:

1. Получено от поставщиков и оприходовано товаров на сумму 842000 ден.ед.
2. Продано покупателям за наличные и в кредит на сумму 941 000 ден.ед.

3. Начислена и выплачена работникам заработная плата – 34 000 ден.ед.
4. Начислены отчисления на социальные нужды – 13 000 ден. ед.
5. Начислены и оплачены коммунальные услуги – 12 000 ден. ед.
6. Перечислена задолженность в бюджет по налогам – 10 000 ден. ед., во внебюджетные фонды – 11 000 ден. ед.
7. Оплачено поставщикам за товары – 825 000 ден. ед.
8. Получены деньги от покупателей за проданные товары – 920 000 ден.ед.
9. Начислены амортизационные отчисления на основной капитал – 5 000ден. ед.

Задание: Требуется составить на планируемый период бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, баланс на начало и конец планируемого периода

14.2. Материалы для проведения текущей аттестации

Текущая аттестация обучающихся проводится с учетом своевременности, полноты и правильности выполнения практических задач и тестовых заданий в разрезе тем дисциплины, активности обучающихся

Пример заданий для контрольной работы

Для проверки сформированности компетенции (части компетенции – индикатора): ПК-1.1., ПК-1.2., ПК-2.1, ПК-2.2

по дисциплине «Управление эффективностью и результативностью бизнеса»

1. Какие риски могут быть снижены путем диверсификации?
 - а) инфляционный риск;
 - б) риск изменения ставки процента;
 - в) операционный риск;
 - г) страновой риск.

2. Основными источниками информации по рынкам сбыта, спросу, условиям конкуренции являются:
 - а) данные Федеральной службы государственной статистики;
 - б) бизнес-план;
 - в) информационные отраслевые бюллетени;
 - г) программы Правительства России;
 - д) данные отдела маркетинга оцениваемого предприятия.

3. На какие блоки можно разделить совокупный массив внешней информации для бизнес-анализа (предприятия)?
 - а) тенденции экономического развития;
 - б) местные особенности;
 - в) демографическая ситуация;
 - г) покупательная способность населения;
 - д) динамика цен;
 - е) программа капитального строительства;
 - ж) динамика затрат на строительную продукцию;
 - з) организация кредитования недвижимости;
 - и) ставка рефинансирования Банка России;
 - к) ставки налогов и возможности их изменения в будущем;
 - л) инвестиционный климат в отрасли;
 - м) занятость населения в отрасли, в регионе;
 - н) уровень и динамика инфляции.

4. Какая нужна информация для сопоставления предприятий?
 - а) профиль производимой продукции (услуг);
 - б) структура капитала;

- в) численность и квалификация персонала;
- г) производственные мощности;
- д) маркетинговая стратегия предприятия;
- е) степень конкурентной борьбы;
- ж) зрелость бизнеса;
- з) кредитный статус;

5. Что из перечисленного ниже не является объектом в стратегическом управлении изменениями?

- а) обоснованная рыночная стоимость;
- б) обоснованная стоимость;
- в) ликвидационная стоимость;
- г) инвестиционная стоимость;
- д) внутренняя (фундаментальная) стоимость?

6. Какие документы финансовой отчетности необходимы для бизнес-анализа?

- а) бухгалтерский баланс;
- б) отчет о финансовых результатах;
- в) бизнес-план;
- г) отчеты о проводимых переоценках основных фондов;
- д) отчет о движении денежных средств.

7. Какие документы бухгалтерской (финансовой) отчетности необходимы для финансового экспресс-анализа?

- а) бухгалтерский баланс;
- б) отчет о прибылях и убытках;
- в) отчет о движении денежных средств.

8. Инфляционная корректировка отчетности необходима для:

- а) приведения информации за прошедшие периоды к сопоставимому виду;
- б) учета инфляционного изменения цен при сопоставлении прогнозов денежных потоков;
- в) учета инфляционного изменения ставок дисконтирования;
- г) выбора общего индекса цен;
- д) определения коэффициента дисконтирования.

9. Для нормализации бухгалтерской отчетности необходима корректировка:

- а) разовых, нетипичных и неоперационных доходов и расходов;
- б) счетов для приведения их к единым стандартам бухгалтерского учета;
- в) метода учета операций;

г) данных отчетности с целью определения рыночной стоимости активов.

10. Что можно выявить с помощью анализа финансовых коэффициентов финансовых отчетов?

- а) структуру кредиторской и дебиторской задолженности;
- б) сильные и слабые стороны бизнеса;
- в) обеспеченность запасов и затрат собственными источниками;
- г) уровень риска при инвестировании средств в бизнес;
- д) базу для сравнения с компаниями-аналогами;
- е) диспропорции в структуре баланса;
- ж) тенденции в уровне доходов на предприятии.

11. Вычисленные финансовые коэффициенты в процессе бизнес-анализа сравниваются:

- а) с показателями компаний-аналогов;
- б) со среднеотраслевыми показателями;
- в) с показателями крупнейших компаний западных стран;
- г) с данными за ряд лет с целью выявления тенденций в развитии компаний.

12. С чем следует сравнивать значение финансовых коэффициентов, рассчитанных по балансу предприятия, для выявления риска его финансовой неустойчивости:

- а) с нормативными показателями, утвержденными в законодательстве;
- б) со среднеотраслевыми аналогичными финансовыми коэффициентами;
- в) с другими финансовыми коэффициентами того же предприятия;
- г) с величиной аналогичных коэффициентов, рассчитанных по компаниям, чьи акции котируются на рынке и не падают в цене;
- д) ни с какими из перечисленных показателей.

13. Показатели рентабельности:

- а) применяются для оценки способности фирмы выполнять свои краткосрочные обязательства;
- б) позволяют изучить отдельные компоненты оборотных средств;
- в) анализируют ликвидность предприятия в долгосрочном периоде;
- г) дают представление об эффективности хозяйственной деятельности.

14. Инвестиционные показатели:

- а) анализируют ликвидность предприятия в долгосрочном периоде;
- б) дают представление об эффективности хозяйственной деятельности.
- в) позволяют сопоставить информацию о рыночной цене акций по сравнению с номинальной;
- г) дают представление о размере выплачиваемых дивидендов.

15. Укажите неверное утверждение:

- 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-устойчивого 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 финансово более 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.

16. Можно ли считать среднерискованным инвестиционный проект (бизнес) в неконкурентной среде, ожидаемая доходность которого совпадает со среднерыночной доходностью на фондовом рынке?

- а) да;
- б) нет;
- в) в зависимости от обстоятельств.

17. Какая стоимость из перечисленных ниже обозначает стоимость воссоздания новой точной копии объекта собственности на базе нынешних цен и с использованием точно таких же или очень сходных материалов?

- а) полная стоимость замещения;
- б) обоснованная рыночная стоимость;
- в) ликвидационная стоимость;
- г) полная стоимость воспроизводства?

Методические рекомендации: проверка знаний, умений и навыков сформированности компетенций по всем темам изучаемой дисциплины.

Критерии оценивания:
для контрольной работы

Оценка	Баллы
Отлично	15-17
Хорошо	13-14
Удовлетворительно	9-12
Неудовлетворительно	8 и менее

Материалы для проведения текущей аттестации

Комплект заданий для проведения текущей аттестации №1 (в форме контрольной работы)

Для проверки сформированности компетенции (части компетенции – индикатора): ПК-1.1., ПК-1.2., ПК-2.1, ПК-2.2

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.

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 (%).

Задача 3. Определить объем 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 данного стратегического изменения (рассчитайте экономическую прибыль).

Критерии оценки:

Оценка «отлично» выставляется студенту, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов практического контрольного задания и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе или в решении задач некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными понятиями выносимых на практическое контрольное задание тем, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

Оценка «неудовлетворительно» - выставляется студенту, который не знает большей части основного содержания выносимых на практическое контрольное задание вопросов тем дисциплины, допускает грубые ошибки в

формулировках основных понятий и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

«Аттестован» - выставляется студенту, если он выполнил контрольную работу на оценки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно».

«Не аттестован» - выставляется, если студент выполнил контрольную работу на оценку «неудовлетворительно».

**Комплект заданий для проведения текущей аттестации №2
(в форме контрольной работы)**

Для проверки сформированности компетенции (части компетенции – индикатора): ПК-1.1., ПК-1.2., ПК-2.1, ПК-2.2

по дисциплине «Управление эффективностью и результативностью бизнеса»

Задача 1. 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 2. 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. Аргументируйте данные стратегические изменения.

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 3. Оценить годовой экономический эффект осуществления на предприятии процессов по повышению автоматизации технологического процесса. Определить потребность в дополнительных инвестициях и срок окупаемости дополнительных инвестиций. Аргументируйте данные стратегические изменения

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 4. Провести бизнес-анализ и 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, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов практического контрольного задания и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе или в решении задач некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными понятиями выносимых на практическое контрольное задание тем, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

Оценка «неудовлетворительно» - выставляется студенту, который не знает большей части основного содержания выносимых на практическое контрольное задание вопросов тем дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

«Аттестован» - выставляется студенту, если он выполнил контрольную работу на оценки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно».

«Не аттестован» - выставляется, если студент выполнил контрольную работу на оценку «неудовлетворительно».

Обновление рабочей программы дисциплины

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 № _____