

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
(Финансовый университет)
Новороссийский филиал
Кафедра «Экономика, финансы и менеджмент»**

УТВЕРЖДАЮ
Директор филиала

Е. Н. Сеифидова
« 27 » августа 2020 г.


Современные методы управления эффективностью

Рабочая программа дисциплины
для обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»
магистерская программа «Корпоративное управление»
(очно-заочная форма обучения)

*Рекомендовано Ученым советом Новороссийского филиала Финансового университета
протокол № 26 от 27 августа 2020 г.*

*Одобрено кафедрой «Экономика, финансы и менеджмент»
протокол № 1 от 26 августа 2020 г.*

Новороссийск 2020

Составитель: Зайковский Б.Б. Современные методы управления эффективностью: Рабочая программа дисциплины для обучающихся по направлению подготовки: 38.04.02 «Менеджмент» магистерская программа «Корпоративное управление». - Новороссийск: Финансовый университет, кафедра «Экономика, финансы и менеджмент», 2020. – 70 с.

Дисциплина «Современные методы управления эффективностью» предназначена для формирования у обучающихся компетенций в области современных методов управления эффективностью, а также получение практических навыков.

Рабочая программа предназначена для эффективной организации учебного процесса и включает содержание дисциплины, учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины, фонд оценочных средств для промежуточной аттестации, методические указания по освоению дисциплины, описание материально-технической базы.

СОДЕРЖАНИЕ

1.	Наименование дисциплины.....	5
2.	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	5
3.	Место дисциплины в структуре образовательной программы	6
4.	Объем дисциплины.....	7
5.	Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемом (в академических часах) и видов учебных занятий.....	7
5.1.	Содержание дисциплины.....	7
5.2.	Учебно-тематический план.....	11
5.3.	Содержание практических и семинарских занятий	14
6.	Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	18
6.1.	Формы внеаудиторной самостоятельной работы.....	18
6.2.	Методическое обеспечение для аудиторной и внеаудиторной самостоятельной работы.....	25
7.	Фонд оценочных средств для формирования для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	37
7.1.	Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины.....	37
7.2.	Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описывание шкал оценивания.....	37
7.3.	Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, владений.....	39
7.4.	Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков, характеризующих этапы формирования компетенций.....	49
8.	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	50
9.	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети Интернет, необходимых для освоения дисциплины.....	51
10.	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	51
11.	Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем.....	57
12.	Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	58

1. Наименование дисциплины

Современные методы управления эффективностью

2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине

Дисциплина «Современные методы управления эффективностью» по направлению 38.04.02 «Менеджмент» магистерская программа «Корпоративное управление» обеспечивает формирование следующих компетенций:

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторам и достижения компетенции
УК-2	Способность применять коммуникативные технологии, владеть иностранным языком на уровне, позволяющем осуществлять профессиональную и исследовательскую деятельность, в т.ч. в иноязычной среде	1. Использует коммуникативные технологии, включая современные, для академического и профессионального взаимодействия.	Знать основную экономическую терминологию, позволяющую эффективно осуществлять профессиональную и исследовательскую деятельность в области управления эффективностью бизнеса. Уметь грамотно формулировать свои мысли на иностранном языке, позволяющее составлять документы
		2. Общается на иностранном языке в сфере профессиональной деятельности и в научной среде в письменной и устной форме.	Знать иностранный язык в сфере профессиональной деятельности. Уметь вести переговоры с иностранными компаниями на достаточно высоком уровне.
		3. Выступает на иностранном языке с научными докладами/презентациями, представляет научные результаты на конференциях и симпозиумах; участвует в научных дискуссиях и дебатах.	Знать устной и письменной речи на иностранном языке, позволяющее уверенно ориентироваться в нормативной и другой профессиональной документации. Уметь делать необходимые комментарии и свободно пользоваться речью на иностранном языке в процессе своей деятельности.
		4. Демонстрирует владение научным речевым этикетом, основами риторики на иностранном языке, навыками написания научных статей на иностранном языке.	Знать основы риторики на иностранном языке. Уметь писать научные статьи на иностранном языке в области управления эффективностью бизнеса.

		5. Работает со специальной иностранной литературой и документацией на иностранном языке.	Знать основы работы со специальной профессиональной иностранной литературой в области управления эффективностью бизнеса. Уметь использовать материалы (документацию) на иностранном языке.
УК-3	Способность определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности в соответствии с важностью задач, методы повышения ее эффективности	1. Объективно оценивает свои возможности и требования различных социальных ситуаций, принимает решения в соответствии с данной оценкой и требованиями.	Знать содержание проблемы эффективности. Уметь идентифицировать стратегические виды экономической деятельности.
		2. Актуализирует свой личностный потенциал, внутренние источники роста и развития собственной деятельности.	Знать организационно-экономический механизм управления эффективной компанией. Уметь строить эффективную организацию на основе современных управленческих технологий.
		3. Определяет приоритеты собственной деятельности в соответствии с важностью задач.	Знать значение стратегических, нематериальных и нефинансовых суждений в процессе управления эффективностью. Уметь определять важность задач для управления эффективностью бизнеса.
		4. Определяет и демонстрирует методы повышения эффективности собственной деятельности.	Знать основы управленческой деятельности. Уметь применять методы эффективного управления деятельностью для достижения конкурентоспособности компании.
ПКН-2	Способность применять современные методы и техники сбора, обработки и анализа данных, а также определения и прогнозирования основных социально-экономических показателей объектов управления	1. Разрабатывает методы, техники и инструментарий для анализа и прогнозирования тенденций и социально-экономических показателей	Знать основные методы построения эффективной организации. Уметь всесторонне обосновывать эффективную бизнес- модель компании
		2. Использует инструменты диагностики изменения состояния объектов управления на ранних стадиях в целях прогнозирования результатов их деятельности и предотвращения негативных последствий.	Знать инструменты и методы управления компанией на основе применения системы ключевых показателей деятельности и бюджетирования Уметь управлять бизнесом на основе системы ключевых показателей деятельности компании и применять бюджетирование как управленческую технологию

		3. Владеет способностью анализировать проблемы финансово-экономического состояния организаций и прогнозировать их последствия.	Знать основы необходимости изменения бизнес-модели компании для повышения управления эффективностью бизнеса. Уметь применять современные управленческие технологии на практике.
		4. Применяет интеллектуальные информационные технологии для повышения эффективности управления знаниями.	Знать интеллектуальные информационные технологии прогнозирования и планирования деятельности компании. Уметь формировать стратегию эффективного роста компании и программу ее реализации.
ПКН-4	Способность руководить проектной и процессной деятельностью в организации, а также выявлять, оценивать и реализовывать новые рыночные возможности, управлять материальными и финансовыми потоками, а также всеми видами рисков деятельности экономических систем.	1. Использует методы проектного менеджмента для организации управления проектами различного характера и управления портфелем проектов.	Знать затратообразующие факторы, регулирующие каждый вид экономической деятельности. Уметь создавать устойчивые конкурентные преимущества
		2. Демонстрирует владение методами управления бизнес-процессами и их реинжиниринга.	Знать понятия экономической и ресурсной эффективности. Уметь определять эффективность и управлять результативностью бизнес-процессов.
		3. Реализует способность управления материальными и финансовыми потоками.	Знать научные взгляды о релевантности финансовых потоков. Уметь сопоставлять «затраты-выгоды» в системе управления эффективностью бизнеса.
		4. Выявляет риски, существующие в деятельности организации, и управляет ими.	Знать определение коэффициента маржинальной прибыли или рентабельности продаж. Уметь рассчитывать запас прочности (порога безопасности) в деятельности организации.
ПКН-7	Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно – управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, и социальную значимость, обеспечивать их реализацию.	1. Реализует проекты по внедрению организационных изменений.	Знать эволюцию показателей эффективности деятельности организации Уметь принимать решения по ценообразованию для целей максимизации прибыли на рынках несовершенной конкуренции
		2. Анализирует качество управления организацией.	Знать основы концепции «Performance Management». Уметь применять методы повышения эффективности.
		3. Учитывает при разработке управленческих решений их социальную значимость и ответственность, кросс-	Знать научные представления о влиянии организационной структуры бизнеса на учет по центрам

		культурные различия.	ответственности и эффективность бизнеса. Уметь рассчитывать показатели социальной эффективности.
		4. Владеет методами и инструментами обоснования, принятия и реализации управленческих решений.	Знать методы расчета финансовых и нефинансовых показателей. Уметь разрабатывать и принимать решения по ценообразованию в различных временных периодах.

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Современные методы управления эффективностью» является одной из дисциплин обязательной части модуля общепрофессиональных дисциплин направления учебного плана по направлению подготовки 38.04.02 – Менеджмент.

4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся

Очно-заочная форма обучения, год набора 2020

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Модуль 4 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	3 з.е./108	108
Контактная работа - Аудиторные занятия	32	32
<i>Лекции</i>	8	8
<i>Семинары, практические занятия</i>	24	24
Самостоятельная работа	76	76
Вид текущего контроля	Контрольная работа	Контрольная работа
Вид промежуточной аттестации	Экзамен	Экзамен

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий.

5.1. Содержание дисциплины

Тема 1. Теоретические представления об эффективности и результативности бизнеса. Основы концепции Performance Management.

Проблема эффективности как важнейшая проблема экономики и менеджмента. Эффективность в смысле результативности (efficacy), действенности (effectiveness), продуктивности / производительности / экономичности (efficiency). Определение экономической и ресурсной эффективности. Эволюция показателей эффективности деятельности организации. Методы повышения экономической эффективности. Основы концепции «Performance Management». Управление результативностью.

Понятия достоверности, надежности и информативности показателей. Финансовые и нефинансовые показатели. Система нефинансовых показателей. Проблемы несбалансированности и «противоречивости» финансовых и нефинансовых показателей.

Тема 2. Научные представления о принятии ценовых решений и решений по продуктам в целях управления эффективностью

Научные взгляды о релевантности денежных потоков и возможностях их использования при принятии оперативных решений по одобрению / отклонению контрактов, ценообразованию и проведению сопоставления «затраты- выгоды» в системе управления эффективностью бизнеса.

Значение стратегических, нематериальных и нефинансовых суждений в процессе управления эффективностью.

Принятие решений по ценообразованию в краткосрочной и долгосрочной перспективе на основе маржинального покрытия и полного возмещения для целей управления эффективностью.

Методические основы исследования безубыточности ассортиментного ряда организации при управлении ее эффективностью. Информационное обеспечение принятия решений при управлении эффективностью: построение графиков безубыточности и прибыли / объемов; определение коэффициента маржинальной

прибыли или рентабельности продаж, запаса прочности (порога безопасности); исследование чувствительности моделей принятия решений, на основе соотношения «затраты-объём-прибыль».

Методические аспекты принятия решений по ценообразованию для целей максимизации прибыли на рынках несовершенной конкуренции. Ценообразование и финансовые последствия ценовых стратегий.

Тема 3. Развитие теоретико-методических представлений об управлении затратами для обеспечения конкурентных преимуществ и повышения эффективности бизнеса

Научный подход к построению отраслевой цепочки ценностей. Критерии идентификации стратегических видов экономической деятельности, создающих ценность. Выявление затратообразующих факторов, регулирующих каждый вид экономической деятельности. Создание устойчивого конкурентного преимущества на основе лучшего, чем у конкурента, управления затратообразующими факторами или путем реконфигурации цепочки ценностей.

Управление цепочкой создания стоимости и цепочкой поставок в целях управления эффективностью бизнеса.

Перевод производственных операций на аутсорсинг в страны с переходной экономикой и развивающиеся страны для повышения эффективности бизнеса.

Тема 4. Методы управленческого контроля и бюджетирование при управлении эффективностью бизнеса

Концепции системы контроля. Подходы к учёту по центрам ответственности и использованию бюджетов для целей контроля и управления эффективностью.

Поведенческие аспекты бюджетирования: позитивные последствия с точки зрения ответственности и мотивации; неблагоприятные последствия с точки зрения «перевыполнения бюджета» и манипулирования бюджетом. Постановка плановых показателей бюджета в целях мотивации и повышения эффективности бизнеса.

Критика использования бюджетирования и рекомендации сторонников сбалансированной системы показателей (balanced scorecard) и методов «безбюджетного управления» (beyond budgeting).

Тема 5. Оценка эффективности деятельности центров ответственности

Научные представления о влиянии организационной структуры бизнеса на учет по центрам ответственности и эффективность бизнеса.

Теория трансфертного ценообразования. Использование трансфертных цен, основанных на договорённостях, рыночной стоимости, переменных затратах, методе «затраты +». «Двойные» трансфертные цены и единовременные выплаты.

Тема 6. Развитие теоретико-методических представлений о системе показателей эффективности бизнеса

Финансовые показатели эффективности, их особенности, возможности и ограничения при управлении эффективностью бизнеса.

Клиентские показатели эффективности, их особенности, возможности и ограничения.

Маркетинговые показатели и показатели продаж.

Показатели операционной деятельности и логистики.

Показатели, относящиеся к персоналу.

Показатели корпоративной социальной ответственности.

Тема 7. Методические подходы к построению комплексных систем управления эффективностью бизнеса

Сбалансированность как основа здорового роста компании. Сбалансированность бизнес-процессов и показателей управления. Разрыв стратегии и операционной деятельности, его преодоление на основе комплексных систем управления эффективностью бизнеса.

Основные комплексные системы управлению эффективностью бизнеса. Французская система «Бортового табло». Стратегическая карта Р. Каплана, Д.Нортон. Система селективных показателей Ю. Вебера. Система стратегических карт Л. Мейсея. Пирамида эффективности деятельности компании МакНейра-Ланча-Кросса. Модель оценки эффективности деятельности и роста EP2M Адамса-Робертса. Универсальная система показателей деятельности Рамперсада.

Стратегические карты как метод контроля за реализацией миссии компании. Разработка стратегических карт. Основные ограничения разработки стратегических карт. Информационные системы и технологии для стратегических карт. Создание обучающейся организации. Стратегические карты как способ

предоставления информации внешним пользователям. Стратегические карты в государственном секторе.

Тема 8. Методика и особенности ценностно-ориентированного управления

Ключевые показатели корпоративного менеджмента и их влияние на рост стоимости компании.

Основные индикаторы создания стоимости: рыночная добавленная стоимость (MVA); экономическая добавленная стоимость (EVA); акционерная добавленная стоимость (SVA); генерируемые денежные потоки на инвестиции (CFROI); денежная добавленная стоимость (CVA).

Сравнительный анализ эффективности индикаторов создания стоимости.

Стоимостная ориентация в деятельности корпораций и разработка корпоративной стратегии, ориентированной на увеличение стоимости бизнеса. Ориентация предприятия на разработку стоимостного бизнес-плана.

Вывод компании на IPO: преимущества и недостатки.

5.2. Учебно-тематический план

(очно-заочная форма обучения)

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Трудоёмкость в часах					Самостоятельная работа	Формы текущего контроля
		Все-го	Аудиторная работа			Занятия в интерактивных формах		
			Общая	Лекции	Семинары или практические занятия			
1	Тема 1. Теоретические представления об эффективности и результативности и бизнеса. Основы концепции Performance Management.	13	3	1	2	2	10	Расчетно-аналитические задания

2	Тема 2. Научные представления о принятии ценовых решений и решений по продуктам в целях управления эффективностью	13	3	1	2	2	10	Командная работа в форме карты идей.
3	Тема 3. Развитие теоретико-методических представлений об управлении затратами для обеспечения конкурентных преимуществ и повышения эффективности бизнеса	13	3	1	2	2	10	Командная работа в форме карты идей.
4	Тема 4. Методы управленческого контроля и бюджетирование при управлении эффективностью бизнеса	13	3	1	2	2	10	Командная работа в форме карты идей.
5	Тема 5. Оценка эффективности деятельности центров ответственности	15	5	1	4	2	10	Командная работа в форме карты идей.
6	Тема 6. Развитие теоретико-методических представлений о системе показателей эффективности бизнеса	15	5	1	4	2	10	Анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода

7	Тема 7. Методические подходы к построению комплексных систем управления эффективностью бизнеса	13	5	1	4	2	8	Анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода
8	Тема 8. Методика и особенности ценностно-ориентированного управления	13	5	1	4	2	8	Деловая игра
	ИТОГО:	108	32	8	24	16	76	
	Всего в %					50%		

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

№ темы	Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
1	Тема 1. Теоретические представления об эффективности и результативности бизнеса. Основы концепции Performance Management.	Проблема эффективности как важнейшая проблема экономики и менеджмента (Рекомендуемые источники, основная литература: 1, 2, 3)	Расчетно-аналитические задания по идентификации финансовых и нефинансовых детерминант эффективности бизнеса. Консультации преподавателя по сложным вопросам эффективности и результативности бизнеса.

2	<p>Тема 2. Научные представления о принятии ценовых решений и решений по продуктам в целях управления эффективностью</p>	<p>Значение стратегических, нематериальных и нефинансовых суждений в процессе управления эффективностью (Рекомендуемые источники, основная литература: 1, 2, 3)</p>	<p>Расчетно-аналитические задания по принятию ценовых решений и решений по продуктам. Консультации преподавателя по сложным вопросам принятия решений по ценообразованию для целей максимизации прибыли, ценообразования и финансовым последствиям ценовых стратегий.</p>
3	<p>Тема 3. Развитие теоретико-методических представлений об управлении затратами для обеспечения конкурентных преимуществ и повышения эффективности бизнеса</p>	<p>Критерии идентификации стратегических видов экономической деятельности, создающих ценность (Рекомендуемые источники, основная литература: 1, 2, 3)</p>	<p>Расчетно-аналитические задания по управлению затратами для обеспечения конкурентных преимуществ и повышения эффективности бизнеса. Консультации преподавателя по сложным вопросам управления цепочкой создания стоимости и цепочкой поставок в целях управления эффективностью бизнеса.</p>
4	<p>Тема 4. Методы управленческого контроля и бюджетирование при управлении эффективностью бизнеса</p>	<p>Подходы к учёту по центрам ответственности и использованию бюджетов для целей контроля и управления эффективностью (Рекомендуемые источники, основная литература: 1, 2, 3)</p>	<p>Расчетно-аналитические задания по применению методов управленческого контроля и бюджетирования. Консультации преподавателя по сложным вопросам постановки плановых показателей бюджета в целях мотивации и повышения эффективности бизнеса.</p>

5	Тема 5. Оценка эффективности деятельности центров ответственности	Принципы внедрения концепции EVA™ в системы оплаты и вознаграждения персонала при управлении эффективностью бизнеса (Рекомендуемые источники, основная литература: 1, 2, 3)	Расчетно-аналитические задания по применению методов управленческого контроля и бюджетирования. Консультации преподавателя по сложным вопросам построения систем вознаграждения на основе экономической прибыли.
6	Тема 6. Развитие теоретико-методических представлений о системе показателей	Показатели эффективности, их особенности, возможности и ограничения при управлении (Рекомендуемые источники, основная литература: 1, 2, 3)	Расчетно-аналитические задания по применению методов управленческого контроля и бюджетирования. Консультации преподавателя по вопросам особенностей
7	Тема 7. Методические подходы к построению комплексных систем управления эффективностью бизнеса	Комплексные системы управления эффективностью бизнеса (Рекомендуемые источники, основная литература: 1, 2, 3)	Расчетно-аналитические задания по применению методов управленческого контроля и бюджетирования. Консультации преподавателя по сложным вопросам разработки комплексных систем управления эффективностью бизнеса. Анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода.
8	Тема 8. Методика и особенности ценностно-ориентированного управления	Ключевые показатели корпоративного менеджмента и их влияние на рост стоимости компании (Рекомендуемые источники, основная литература: 1, 2, 3)	Расчетно-аналитические задания по применению методов управленческого контроля и бюджетирования. Консультации преподавателя по сложным вопросам постановки комплексных систем управления эффективностью бизнеса. Деловая игра «Дебаты». Обсуждение подготовленных студентами презентаций.

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы.

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Теоретические представления об эффективности и результативности	Эволюция показателей эффективности деятельности организации. Методы повышения экономической эффективности. Система нефинансовых показателей. Проблемы несбалансированности и	Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет- ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских
Тема 2. Научные представления о принятии ценовых решений и решений по продуктам в целях управления эффективностью	Принятие решений по ценообразованию в краткосрочной и долгосрочной перспективе на основе маржинального покрытия и полного возмещения для целей управления эффективностью. Методические основы исследования безубыточности ассортиментного ряда организации при управлении ее эффективностью. Информационное обеспечение принятия решений при управлении эффективностью: построение графиков безубыточности и прибыли / объемов; определение коэффициента маржинальной прибыли или рентабельности продаж, запаса прочности (порога безопасности); исследование чувствительности моделей принятия решений, на основе соотношения «затраты-объем-прибыль». Методические аспекты принятия решений по ценообразованию для целей максимизации прибыли на рынках несовершенной конкуренции. Ценообразование и финансовые последствия ценовых стратегий.	Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет- ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Подготовка информационного сообщения. Написание конспекта. Составление обобщающей таблицы по теме. Разработка графологической структуры. Формирование информационного блока.

<p>Тема 3. Развитие теоретико-методических представлений об управлении затратами для обеспечения конкурентных преимуществ и повышения эффективности бизнеса</p>	<p>Выявление затратнообразующих факторов, регулирующих каждый вид экономической деятельности. Создание устойчивого конкурентного преимущества на основе лучшего, чем у конкурента, управления затратнообразующими факторами или путем реконфигурации цепочки ценностей. Перевод производственных операций на аутсорсинг в страны с переходной экономикой и развивающиеся страны для повышения эффективности бизнеса.</p>	<p>Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет- ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Подготовка информационного сообщения. Написание конспекта. Составление обобщающей таблицы по теме. Разработка графологической структуры. Формирование информационного блока.</p>
<p>Тема 4. Методы управленческого контроля и бюджетирования при управлении эффективностью бизнеса</p>	<p>Поведенческие аспекты бюджетирования: позитивные последствия с точки зрения ответственности и мотивации; неблагоприятные последствия с точки зрения «перевыполнения бюджета» и манипулирования бюджетом. Критика использования бюджетирования и рекомендации сторонников сбалансированной системы показателей (balanced scorecard) и методов «безбюджетного управления» (beyond budgeting).</p>	<p>Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет- ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Подготовка информационного сообщения. Написание конспекта. Составление обобщающей таблицы по теме. Разработка графологической структуры. Формирование информационного блока.</p>
<p>Тема 5. Оценка эффективности деятельности центров ответственности</p>	<p>Поведенческие последствия контроля и управления эффективностью. Теория трансфертного ценообразования. Использование трансфертных цен, основанных на договорённости, рыночной стоимости, переменных затратах, методе «затраты +». «Двойные» трансфертные цены и единовременные выплаты.</p>	<p>Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Подготовка информационного сообщения. Написание конспекта. Составление обобщающей таблицы по теме. Разработка графологической структуры. Формирование информационного блока.</p>

<p>Тема 6. Развитие теоретико-методических представлений о системе показателей эффективности бизнеса</p>	<p>Клиентские показатели эффективности, их особенности, возможности и ограничения. Маркетинговые показатели и показатели продаж. Показатели операционной деятельности и логистики. Показатели, относящиеся к персоналу. Показатели корпоративной социальной ответственности.</p>	<p>Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Подготовка информационного сообщения. Написание конспекта. Составление обобщающей таблицы по теме. Разработка графологической структуры. Формирование информационного блока. Подготовка к решению кейса.</p>
<p>Тема 7. Методические подходы к построению комплексных систем управления эффективностью бизнеса</p>	<p>Сбалансированность как основа здорового роста компании. Сбалансированность бизнес-процессов и показателей управления. Разрыв стратегии и операционной деятельности, его преодоление на основе комплексных систем стратегического управления компанией. Французская система «Бортового табло». Система селективных показателей Ю. Вебера. Система стратегических карт Л. Мейселя. Пирамида эффективности деятельности компании МакНейра-Ланча-Кросса. Модель оценки эффективности деятельности и роста EP2M Адамса-Робертса. Универсальная система показателей деятельности Рамперсада.</p>	<p>Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Подготовка информационного сообщения. Написание конспекта. Составление обобщающей таблицы по теме. Разработка графологической структуры. Формирование информационного блока. Подготовка к решению кейса.</p>

<p>Тема 8. Методика и особенности ценностно-ориентированного управления</p>	<p>Сравнительный анализ эффективности индикаторов создания стоимости. Стоимостная ориентация в деятельности корпораций и разработка корпоративной стратегии, ориентированной на увеличение стоимости бизнеса. Ориентация предприятия на разработку стоимостного бизнес-плана.</p>	<p>Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Подготовка информационного сообщения. Написание конспекта. Составление обобщающей таблицы по теме. Разработка графологической структуры. Формирование информационного блока. Подготовка к деловой игре.</p>
---	---	---

6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю

Примерные темы контрольных работ

1. Проблема эффективности как важнейшая проблема экономики и менеджмента. Эффективность в смысле результативности (efficacy), действенности (effectiveness), продуктивности / производительности / экономичности (efficiency).
2. Определение экономической и ресурсной эффективности. Эволюция показателей эффективности деятельности организации.
3. Методы повышения экономической эффективности.
4. Основы концепции «Performance Management».
5. Управление результативностью.
6. Понятия достоверности, надежности и информативности показателей.
7. Финансовые и нефинансовые показатели. Система нефинансовых показателей.
8. Проблемы несбалансированности и «противоречивости» финансовых и нефинансовых показателей.
9. Релевантность денежных потоков и возможностях их использования при принятии оперативных решений по одобрению / отклонению контрактов, ценообразованию и проведению сопоставления «затраты-выгоды» в системе

управления эффективностью бизнеса.

10. Значение стратегических, нематериальных и нефинансовых суждений в процессе управления эффективностью.

11. Принятие решений по ценообразованию в краткосрочной и долгосрочной перспективе на основе маржинального покрытия и полного возмещения для целей управления эффективностью.

12. Методические основы исследования безубыточности ассортиментного ряда организации при управлении ее эффективностью.

13. Информационное обеспечение принятия решений при управлении эффективностью: построение графиков безубыточности и прибыли / объемов; определение коэффициента маржинальной прибыли или рентабельности продаж, запаса прочности (порога безопасности).

14. Исследование чувствительности моделей принятия решений, на основе соотношения «затраты-объем-прибыль».

15. Методические аспекты принятия решений по ценообразованию для целей максимизации прибыли на рынках несовершенной конкуренции.

16. Ценообразование и финансовые последствия ценовых стратегий.

17. Научный подход к построению отраслевой цепочки ценностей.

18. Критерии идентификации стратегических видов экономической деятельности, создающих ценность.

19. Выявление затратообразующих факторов, регулирующих каждый вид экономической деятельности.

20. Создание устойчивого конкурентного преимущества на основе лучшего, чем у конкурента, управления затратообразующими факторами или путем реконфигурации цепочки ценностей.

21. Управление цепочкой создания стоимости и цепочкой поставок в целях управления эффективностью бизнеса.

22. Перевод производственных операций на аутсорсинг в страны с переходной экономикой и развивающиеся страны для повышения эффективности бизнеса.

23. Концепции системы контроля. Подходы к учёту по центрам ответственности и использованию бюджетов для целей контроля.

24. Поведенческие аспекты бюджетирования: позитивные последствия с точки

зрения ответственности и мотивации; неблагоприятные последствия с точки зрения «перевыполнения бюджета» и манипулирования бюджетом.

25. Постановка плановых показателей бюджета в целях мотивации и повышения эффективности бизнеса.

26. Критика использования бюджетирования и рекомендации сторонников сбалансированной системы показателей (balanced scorecard) и методов «безбюджетного управления» (beyond budgeting).

27. Научные представления о влиянии организационной структуры бизнеса на учет по центрам ответственности и эффективность бизнеса.

28. Особенности представления финансовой информации, отражающей эффективность деятельности.

29. Подходы к построению систем вознаграждения на основе экономической прибыли. Принципы внедрения концепции EVA™ в системы оплаты и вознаграждения персонала при управлении эффективностью бизнеса.

30. Поведенческие последствия контроля и управления эффективностью.

31. Использование трансфертных цен, основанных на договорённости, рыночной стоимости, переменных затратах, методе «затраты +». «Двойные» трансфертные цены и единовременные выплаты.

32. Финансовые показатели эффективности, их особенности, возможности и ограничения при управлении эффективностью бизнеса.

33. Клиентские показатели эффективности, их особенности, возможности и ограничения.

34. Маркетинговые показатели и показатели продаж при управлении эффективностью бизнеса.

35. Показатели операционной деятельности и логистики при управлении эффективностью бизнеса.

Кейсы

Примеры кейсов по теме 6.

I. Компания ФП - это небольшая международная компания по производству фильмов, а также по их продаже на DVD или на телевидение. ФП

занимается всеми направлениями производства от кастинга, режиссуры и управления артистами до ведения переговоров по распределению сделок с сетями кино и телеканалами. Отрасль управляется вкусами аудитории своих фильмов, которые при точном прогнозировании могут привести к высоким уровням прибыльности на успешном фильме. ФП был основан тремя людьми 20 лет назад. В то время, компания использовала новую технологию, которая была разработана одним из основателей, который улучшил качество компьютерных образов и трехмерной графики в своих фильмах. Третьим лицом является г-н Z, который является нынешним генеральным директором, имеет сильную, динамичную личность.

Мистер Z был движущей силой развития и роста бизнеса и в настоящий момент в компании работают 350 сотрудников. В первые годы, обладая харизматичным стилем руководства, г-н Z очень гордился тем, что он знал всех сотрудников по их именам и считал всех частью одной большой команды. Поскольку компания выросла, г-н Z чувствует, что он не находится в контакте с

более новыми членами персонала и что они не понимают его, и ценности компании. Кроме того, технология, используемая ФП, больше не считается инновационной, и есть ряд других конкурентов, работающих точно так же.

Компания выпускает фильмы, которые, как она надеется, будут иметь массовую привлекательность. Компания имеет около \$ 200 миллионов продаж каждый год поровну разделенных между реализацией прав в сетях кинотеатров, ТВ и продаж DVD. За последние пять лет ФП выпустила 32 фильма. Производство каждого фильма обходится в среднем \$ 18 миллионов и на него изготовление уходит 12 месяцев (от первоначального ввода в эксплуатацию до окончательной версии). Производственный контроль важен для того, чтобы встроиться в определенные ключевые периоды для выпуска фильмов в кино или на DVD. Фильмы компании были умеренно успешными в завоевании отраслевых наград, хотя ФП никогда не выигрывал ни одной крупной награды. Его цели были, прежде всего, коммерческими, а художественные соображения - вторичными.

Недавно к ФП обратились две компании с просьбами сделать рекламные видеоролики (для использования в качестве телевизионной рекламы) для них, но ФП отклонила запросы, потому что у нее не было достаточных ресурсов, чтобы сделать видео в требуемый срок. Тем не менее, г-н Z считает, что создание этих рекламных видеороликов может быть полезным способом пополнения дохода ФП в будущем. Компания использует нисходящий подход к разработке стратегии с целями, приводящими к ключевым факторам успеха (КФУ), которые затем должны быть измерены с использованием показателей эффективности. В настоящее время компания определила ряд ключевых факторов успеха. Два наиболее важных из них рассматриваются как:

- (a) повышение степени удовлетворенности аудитории
- (b) повышение прибыльности операций

По просьбе правления главный административный сотрудник (ГАС) пересматривает эту систему, в частности роль КФУ. Как правило, генеральный директор обеспокоен тем, что выбранные до настоящего момента факторы не в состоянии охватить все из них, что влияют на бизнес, и хочет понять все

возможные источники для КФУ и то, что это означает, чтобы классифицировать их в мониторинге.

Существующая информационная система компании основана на достаточно базовом бухгалтерском пакете. Тем не менее, генеральный директор рассматривает возможность увеличения инвестиций в эти системы и более широкого использования веб-сайта компании как в продвижении ссылок бизнеса на свою аудиторию, так и в сборе данных о них. Генеральный директор планирует доклад в Совет директоров Кинопроизводств и попросил Вас помочь, составив некоторые разделы этого отчета. Необходимо составить некоторые разделы отчета генерального директора, отвечая на следующие вопросы:

1) определить информацию о том, что следует использовать ФП, чтобы установить ее КФУ и объяснить, как это может быть использовано, проиллюстрировав двумя примерами, которые будут уместны для ФП.

2) разъяснить, почему ФП важно оценивать нефинансовые, а также финансовые показатели.

3) по каждому из двух ключевых факторов успеха, указанных в вопросе, определить два показателя эффективности, которые могли бы способствовать оценке их достижения, и объяснить, почему каждый из выбранных Вами показателей имеет отношение к КФУ.

4) определить последствия выбранных Вами показателей эффективности для разработки и использования веб-сайта компании, ее системы управленческой информации и информационной системы.

Несмотря на наличие четкого набора стратегических целей, компания не имеет программного заявления. Генеральный директор считает, что это следует исправить в срочном порядке.

5) обсудить вопросы, которые ФП должна рассмотреть при разработке соответствующего программного заявления.

II. Лоптен Индастриз является одним из крупнейших производителей потребительских товаров длительного пользования в мире, производя стиральные,

сушильные и посудомоечные машины. Он недавно расширился в Страну А, которая является развивающейся страной, где доходы населения возросли до такой степени, что спрос на товары Лоптен среди населения среднего класса растет. Лоптен верит в эффект масштаба крупных производственных площадок с разрозненными торговыми филиалами на рынках, на которых он работает. Таким образом, компания вышла на рынок Страны А, создав местный отдел продаж и поддержав их национальной маркетинговой кампанией. Лоптен в настоящее время продает только два продукта в стране А (оба являются типами стиральных машин):

- основной продукт (называется Альфа) с функциями, которые сопоставимы с существующими выходами местных конкурентов

- премиум-продукт (называется Бета), который имеет функции и характеристики, похожие на продукты Лоптен в других развитых странах.

Оба продукта производятся и импортируются из своего регионального производственного узла, который находится в соседней Стране Б. Конкурентная среда в стране быстро меняется. На рынке стиральных машин раньше доминировали два крупных местных производителя, производящих простые, дешевые и надежные машины. Есть два других крупных международных производителей, кроме Лоптен. Один из них уже открыл завод в стране А и выпускает машины, похожие на Альфу, чтобы конкурировать непосредственно с существующими местными производителями. Правительство страны А оказывает поддержку этому новому участнику, предоставляя ему субсидии, поскольку оно стремится поощрять приток инвестиций иностранными компаниями и полученный в результате этого опыт и занятость, которые они обеспечивают. Другой международный конкурент в настоящее время рассматривает возможность выхода на рынок Страны А с машинами более высокого уровня, похожими на бренд Лоптен «Бета». Миссия Лоптен - быть «самым успешным производителем своего вида продукции в мире». Совет установил следующие ключевые факторы успеха для Лоптен по деятельности в стране А:

1. Получить доминирующее присутствие на рынке.
2. Максимизировать прибыль в рамках приемлемого риска.
3. Поддерживать имидж бренда Лоптен для премиум-продукции.

Совет рассматривает возможность использования следующих ключевых показателей эффективности для каждого продукта: общая прибыль, средняя цена продажи на единицу, вклад на единицу, доля рынка, запас прочности, рентабельность инвестированного капитала (ROCE), общие затраты на качество и полученные потребительские награды (Запас прочности был определен как [фактическое количество проданных единиц – количество единиц, полученное при расчете точки безубыточности] / фактическое количество проданных единиц).

Комиссия просит Вас как консультанта провести анализ действующих систем оценки эффективности бизнеса. Необходим отчет, который отражает различные показатели, предложенные выше, и представляет оценку того, как ключевые показатели эффективности бизнеса позволяют решать проблемы во внешней среде.

В отчете следует оценить баланс между планированием и контролем, представленными показателями, поскольку необходимо, чтобы они соответствовали тому, что они должны обеспечивать компании Лоптен на стратегическом уровне.

Кроме того, необходимо оценить, как ключевые показатели эффективности соответствуют выбранным КФУ. Данные, приведенные ниже, были сопоставлены для использования при написании отчета.

Совет также рассматривает две новые маркетинговые стратегии в будущем:

1) продолжить деятельность, поскольку может быть обеспечен 4%-ый рост в объемах продаж, как Альфы, так и Беты;

2) резко сократить маркетинговые расходы на Альфу и перераспределить ресурсы, чтобы сосредоточить маркетинг на Бете. Ожидается, что это приведет к росту объема на 15% для Беты. Целевая операционная прибыль через два года установлена на уровне \$ 135 млн, и Совет директоров хочет оценить эти стратегии по достижению этой цели.

Примечания:

Альфа завоевала одну награду «лучшая покупка» от Ассоциации потребителей страны А.

Бета завоевала четыре награды «лучшая покупка» от Ассоциации потребителей страны А.

Распределение постоянных затрат основано на недавнем учете затрат и считается релевантным.

Напишите отчет правлению Лоптена, который содержит:

(1) расчет ключевых показателей эффективности, предложенных советом по оценке эффективности деятельности в стране А.

(2) PEST-анализ для выявления проблем во внешней среде компании и эффективность предлагаемых ключевых показателей эффективности для решения этих проблем.

(3) оценку, в какой степени предлагаемые КФУ будут пригодны для использования при планировании, а не для контроля.

(4) определяет, позволят ли Лоптену предложенные маркетинговые стратегии достичь целевого значения операционной прибыли.

	Альфа	Бета
Переменные затраты на 1 единицу, долл.:		
Материалы	90	120
Затраты на труд	60	80
Накладные расходы	40	50
Издержки обращения	45	45
Затраты на обеспечение качества	20	30
Постоянные затраты, млн долл.:		
Административные расходы	18	18
Издержки обращения	16	16
Затраты на обеспечение качества	6	6
Маркетинговые затраты	80	80
Выручка, млн долл.	448	308
Инвестированный капитал, млн долл.	326	250
Общий размер рынка, млн единиц	9,33	1,33
Продажи в стране А, млн единиц	1,12	0,44

Пример кейса по теме 7.

Компания «Бизнес-консультанты» (БК), которая базируется в Стране А предоставляет клиентам консультационные услуги в области рекламы, подбора

персонала и IT поддержки. БК начала функционировать 1 июля 20X3 и стабильно растет.

В компанию нанимаются три вида консультантов на постоянной (штатной) основе. К ним относятся:

- рекламные консультанты, предоставляющие услуги по вопросам рекламы и рекламной деятельности;

- консультанты по персоналу, которые предоставляют услуги по вопросам набора, оценки и отбора будущих сотрудников компаний;

- IT-консультанты, предоставляющие услуги по вопросам выбора программного обеспечения и технической поддержки для бизнеса.

В течение года, завершившегося 31 мая 20Y0, в бюджет было заложено, что каждый штатный консультант отработает 200 дней. Все консультации, проведенные консультантами БК, продолжались один день.

В течение 200-х рабочих дней консультанты, работающие на штатной основе проводят консультации по своим направлениям без каких-либо комиссионных вознаграждений (выплачивается только оклад).

БК также привлекает консультантов по гражданско-правовым договорам, которые предоставляют клиентам консультационные услуги в области рекламы, подбора персонала и IT-поддержки. Все консультанты по субподряду работали в БК не менее трех лет.

В последние годы директора БК стали все больше беспокоиться о том, что информационной системы БК недостаточно для измерения эффективности бизнеса. Эта озабоченность была еще больше увеличена после того, как каждый из них прочитал книгу под названием «Как улучшить измерение эффективности бизнеса».

Подготовьте доклад для директоров БК, в котором:

- (а) отражена роль и значение нефинансовых показателей, примеры таких показателей, возможности их оценки и обозначен подход "сбалансированной системы показателей", который может быть использован для повышения эффективности;

(б) содержится расчет фактической средней стоимости услуги консультанта, работающего в штате и по гражданско-правовому договору для каждой из трех категорий консультационных услуг в течение года, закончившегося 31 мая 20Y0.

(в) указаны причины тенденций, обусловленные цифровыми значениями показателей, приведенных ниже;

(г) отражены экономико-управленческие потенциальные выгоды и проблемы, которые могут возникнуть в результате работы с консультантами на внештатной основе в рамках БК.

После получения Вашего отчета один из директоров выразил обеспокоенность тем, что информационные системы БК не смогут предоставить весь необходимый объем нефинансовой информации, которая требуется для формирования сбалансированной системы показателей. Директор предположил, что было бы лучше для БК сосредоточиться на тех областях деятельности, которые можно легко измерить, вместо того, чтобы нести дополнительные расходы по включению в свои информационные системы данных о дополнительных областях деятельности компании.

Оцените заявление директора о том, какие области деятельности БК следует измерять для управления эффективностью бизнеса.

В настоящее время БК выплачивает всем своим консультантам фиксированную зарплату. Однако некоторые ИТ-консультанты недовольны тем, что их оклады ниже, чем оклады консультантов других направлений деятельности. Недавно четыре должностных в БК ИТ-консультанта уволились, чтобы работать на конкурирующую компанию. Все они сказали, что зарплатные пакеты сыграли важную роль в принятии решений.

Директора обеспокоены перспективой ухода из БК большого числа консультантов и присоединения их к конкурирующим компаниям. В результате директора пересматривают пакеты вознаграждений в БК. Они знают, что все основные поставщики программного обеспечения в стране А платят комиссию по вопросам коммерческой деятельности, если компания рекомендует свое программное обеспечение для клиента. В настоящее время эта комиссия

выплачивается самой компании БК, но директора рассматривают вопрос о том, должна ли она выплачиваться отдельным консультантам. Они также рассматривают предложение о том, чтобы ИТ-консультанты получали более низкий базовый оклад, но затем имели право на получение комиссионных, получаемых от поставщиков программного обеспечения.

Оцените предложение директоров, чтобы обосновать пересмотр способа, которым ИТ-консультанты вознаграждаются за свою работу.

Фактические и прогнозные статистические данные

	20Y0	20Y1	20Y2
	Факт	Прогноз	Прогноз
Количество штатных консультантов по направлениям:			
Реклама	20	20	20
Подбор персонала	30	25	20
ИТ-поддержка	50	50	50
Оклады штатных консультантов по направлениям: (\$):			
Реклама	40000	40800	40800
Подбор персонала	35000	35700	35700
ИТ-поддержка	30000	30600	30600
Количество платных консультаций (общий спрос) по направлениям:			
Реклама	4200	4100	4000
Подбор персонала	6250	5750	5000
ИТ-поддержка	10250	10500	10000
Оплачиваемые дни консультантов по направлениям (%):			
Реклама	7	8	10
Подбор персонала	22	22	25
ИТ-поддержка	12	13	14
Расходы на консультации, проводимые консультантами по субподряду по направлениям (\$):			
Реклама	300		
Подбор персонала	220		
ИТ-поддержка	200		
Прочие операционные расходы (\$000):			
На штатных консультантов	1075	1050	1270
На консультантов по субподряду	125	270	182

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

К показателям, характеризующим финансовое состояние и результаты финансовой деятельности предприятия в целом не относятся:

- а) показатели, которые в обязательном порядке отражаются в балансе предприятия;
- б) показатели, которые отражаются в отчете о финансовых результатах;
- в) показатели, которые отражаются в отчете о собственном капитале и в отчете о движении денег;
- г) нормативно-регулирующие показатели по вопросам функционирования элементов финансового риска.

По каким блокам формируются нормативно-плановые показатели, связанные с финансовым развитием предприятия?

- а) система внутренних нормативов и плановых показателей финансового развития предприятия;
- б) показатели, которые отражаются в отчете о финансовых результатах;
- в) показатели, которые отражаются в отчете о собственном капитале и в отчете о движении денег.
- г) по центрам ответственности.

Новая комплексная система внутреннего контроля, применяемая в крупных компаниях с разветвленной сетью или в холдинговых компаниях – это...

- а) холдинг;
- б) франшиза;
- в) корпорация;
- г) контроллинг.

Финансовый контроллинг – это...

- а) форма предпринимательской деятельности, при которой корпорация (франчайзер), имеющая, как правило, широко известную торговую марку (Бренд) и высокий рейтинг на рынке, заключает договор с другими фирмами или предпринимателями (франчайзи) на право действовать от имени франчайзера.
- б) это систематическое и плановое наблюдение за состоянием рынка с целью его оценки, изучения трендов (тенденций), исследования конкурентной среды;
- в) это контролирующая система, которая обеспечивает концентрацию контрольных действий за основными направлениями финансовой деятельности предприятия, своевременным выявлением отклонений фактических показателей от нормативных (плановых) и определение факторов, обусловивших эти отклонения, принятие управленческих решений по нормализации процесса управления финансами предприятия;
- г) система разного рода мероприятий (структурная перестройка, реструктуризация кредиторской задолженности, изменение ассортимента производимой продукции, сокращение числа работающих, ликвидация излишних структурных звеньев и подразделений и т. п.), которые позволяют избежать банкротства.

Функцией финансового контроллинга не является:

- а) наблюдение за ходом реализации финансовых заданий, установленных системой плановых финансовых показателей и нормативов;
- б) измерение степени отклонения фактических результатов финансовой деятельности от предусмотренных;
- в) диагностирование по размерам отклонений серьезных ухудшений в финансовом состоянии предприятия и существенного снижения темпов его финансового развития;
- г) трансформация свободных средств в заёмный капитал.

Первым этапом финансовый контроллинга на предприятии является:

- а) определение видов и сфер контроллинга;
- б) формирование системы приоритетов контролируемых показателей
- в) определение объекта контроллинга
- г) формирование системы алгоритмов действий по устранению отклонений

Заключительным этапом финансового контроллинга является:

- а) определение видов и сфер контроллинга;
- б) формирование системы приоритетов контролируемых показателей
- в) определение объекта контроллинга
- г) формирование системы алгоритмов действий по устранению отклонений

Денежные потоки предприятия – это...

- а) финансовая инфраструктура предприятия;
- б) совокупность распределенных по определенным интервалам рассматриваемого периода времени поступлений и выплат денежных средств, генерируемых его хозяйственной деятельностью, движение которых связано с факторами времени, риска и ликвидности;
- в) это суммарный денежный доход, равный величине поступления денежных средств от реализации продукции, доходов от внереализационных операций, а также иного имущества;
- г) бюджетные и внебюджетные фонды, фонды накопления и потребления, национальный доход.

Политика управления денежными потоками – это ...

- а) генеральный план действий в сфере организации оборота денежных средств предприятия, определяющий приоритеты направлений и видов этих потоков, характер формирования и использования денежных ресурсов, обеспечивающих предусмотренное общее экономическое развитие предприятия;
- б) организация, планирование, стимулирование использования финансовых ресурсов;
- в) перераспределение финансовых ресурсов предприятий в соответствии с учредительными документами;
- г) определение факторов, влияющих на финансовое состояние предприятия.

Денежные потоки не классифицируются по признаку:

- а) ликвидность;
- б) направление движения;
- в) методу исчисления объёма денежного потока;
- г) вид хозяйственной деятельности.

На второй стадии анализа денежных потоков рассматривается:

- а) оборачиваемость дебиторской задолженности;
- б) прибыльность хозяйственной деятельности предприятия;
- в) изменение показателей ликвидности активов во времени;
- г) динамика объема и структуры формирования положительного денежного потока (поступления денежных средств) предприятия в разрезе отдельных источников.

Коэффициент, равный частному суммы положительного денежного потока предприятия по операционной деятельности в рассматриваемом периоде к общей сумме положительного денежного потока – это...

- а) коэффициент участия операционной деятельности в формировании положительного денежного потока;

- б) коэффициент автономии;
- в) коэффициент маневренности;
- г) коэффициент текущей ликвидности.

На третьей стадии анализа денежных потоков рассматривается:

- а) динамика актива бухгалтерского баланса;
- б) динамика объема и структуры отрицательного денежного потока (расходования денежных средств) предприятия по отдельным направлениям затрат денежных средств.
- в) динамика пассива бухгалтерского баланса;
- г) динамика цен на сырье.

Коэффициент участия инвестиционной деятельности в формировании отрицательного денежного потока равен:

- а) сумме денежных потоков по инвестиционной деятельности предприятия;
- б) частному чистой прибыли к сумме инвестиций;
- в) произведению объема продаж и цен;
- г) частному от суммы отрицательного денежного потока предприятия по инвестиционной деятельности к общей сумме отрицательного денежного потока предприятия.

На четвертой стадии анализа денежных потоков рассматривается:

- а) бухгалтерская отчетность;
- б) отчет о прибылях и убытках за прошедший период;
- в) сбалансированность положительного и отрицательного денежных потоков по общему объему по предприятию в целом;
- г) положительные денежные потоки.

На четвертой стадии анализа денежных потоков рассматривается:

- а) мотивация персонала;
- б) динамика формирования суммы чистого денежного потока как важнейшего показателя оценки результативности всего финансового менеджмента;
- в) финансовая политика предприятия;
- г) показатель рентабельности денежных средств предприятия.

Какой коэффициент можно получить, разделив сумму чистой прибыли, полученной от реализации продукции в рассматриваемом периоде на общую сумму чистого денежного потока предприятия в рассматриваемом периоде?

- а) уровень качества чистого денежного потока предприятия;
- б) чистый оборотный капитал;
- в) доходность выручки;
- г) ликвидность капитала.

План поступления и расходования денежных средств разрабатывается на срок:

- а) предстоящие два года;
- б) предстоящий год в помесечном разрезе;
- в) будущие три года;
- г) предыдущий год.

План поступления и расходования денежных средств составляется...

- а) только по отдельным видам хозяйственной деятельности;
- б) только по предприятию в целом;
- в) по отдельным видам хозяйственной деятельности и по предприятию в целом;
- г) только по операционной деятельности.

Перечень вопросов к экзамену

1. Проблема эффективности как важнейшая проблема экономики и менеджмента. Эффективность в смысле результативности (efficacy), действенности (effectiveness), продуктивности / производительности / экономичности (efficiency).
2. Определение экономической и ресурсной эффективности. Эволюция показателей эффективности деятельности организации.
3. Методы повышения экономической эффективности.
4. Основы концепции «Performance Management».
5. Управление результативностью.
6. Понятия достоверности, надежности и информативности показателей.
7. Финансовые и нефинансовые показатели. Система нефинансовых показателей.
8. Проблемы несбалансированности и «противоречивости» финансовых и нефинансовых показателей.
9. Релевантность денежных потоков и возможностях их использования при принятии оперативных решений по одобрению / отклонению контрактов, ценообразованию и проведению сопоставления «затраты-выгоды» в системе управления эффективностью бизнеса.
10. Значение стратегических, нематериальных и нефинансовых суждений в процессе управления эффективностью.
11. Принятие решений по ценообразованию в краткосрочной и долгосрочной перспективе на основе маржинального покрытия и полного возмещения для целей управления эффективностью.
12. Методические основы исследования безубыточности ассортиментного ряда организации при управлении ее эффективностью.
13. Информационное обеспечение принятия решений при управлении эффективностью: построение графиков безубыточности и прибыли / объемов; определение коэффициента маржинальной прибыли или рентабельности продаж, запаса прочности (порога безопасности).
14. Исследование чувствительности моделей принятия решений, на основе соотношения «затраты-объем-прибыль».
15. Методические аспекты принятия решений по ценообразованию для целей максимизации прибыли на рынках несовершенной конкуренции.
16. Ценообразование и финансовые последствия ценовых стратегий.
17. Научный подход к построению отраслевой цепочки ценностей.
18. Критерии идентификации стратегических видов экономической деятельности, создающих ценность.
19. Выявление затратнообразующих факторов, регулирующих каждый вид экономической деятельности.
20. Создание устойчивого конкурентного преимущества на основе лучшего, чем у конкурента, управления затратнообразующими факторами или путем реконфигурации цепочки ценностей.
21. Управление цепочкой создания стоимости и цепочкой поставок в целях управления эффективностью бизнеса.

22. Перевод производственных операций на аутсорсинг в страны с переходной экономикой и развивающиеся страны для повышения эффективности бизнеса.
23. Концепции системы контроля. Подходы к учёту по центрам ответственности и использованию бюджетов для целей контроля.
24. Поведенческие аспекты бюджетирования: позитивные последствия с точки зрения ответственности и мотивации; неблагоприятные последствия с точки зрения «перевыполнения бюджета» и манипулирования бюджетом.
25. Постановка плановых показателей бюджета в целях мотивации и повышения эффективности бизнеса.
26. Критика использования бюджетирования и рекомендации сторонников сбалансированной системы показателей (balanced scorecard) и методов «безбюджетного управления» (beyond budgeting).
27. Научные представления о влиянии организационной структуры бизнеса на учет по центрам ответственности и эффективность бизнеса.
28. Особенности представления финансовой информации, отражающей эффективность деятельности.
29. Подходы к построению систем вознаграждения на основе экономической прибыли. Принципы внедрения концепции EVA™ в системы оплаты и вознаграждения персонала при управлении эффективностью бизнеса.
30. Поведенческие последствия контроля и управления эффективностью.
31. Использование трансфертных цен, основанных на договорённостях, рыночной стоимости, переменных затратах, методе «затраты +».
- «Двойные» трансфертные цены и единовременные выплаты.
32. Финансовые показатели эффективности, их особенности, возможности и ограничения при управлении эффективностью бизнеса.
33. Клиентские показатели эффективности, их особенности, возможности и ограничения.
34. Маркетинговые показатели и показатели продаж при управлении эффективностью бизнеса.
35. Показатели операционной деятельности и логистики при управлении эффективностью бизнеса.

Примеры оценочных средств для проверки каждой компетенции, формируемой дисциплиной

Компетенция	Типовые задания
<p>УК-2 Способность применять коммуникативные технологии, владеть иностранным языком на уровне, позволяющем осуществлять профессиональную и исследовательскую</p>	<p>1. Использует коммуникативные технологии, включая современные, для академического и профессионального взаимодействия. Задание 1 Попробуйте разграничить понятия «общение», «диалог» и «коммуникация», опираясь на современную литературу «Общение или коммуникация: чему учить в риторике диалога?». Выделите критерии разграничения этих понятий. Задание 2 Опираясь на интернет-ресурсы, найдите рисунки следующих моделей коммуникации: бихевиористская модель Дж. Р. Миллера; круговая модель У. Шрамма; спиралевидная модель Ф. Дэнса; модель Гэмбла и Гэмбла; модель Л. Портера и Р.</p>

деятельность, в т.ч. в
иноязычной среде

Самовара; модель У. Гудикунса и И. Кима. Выберите одну из предложенных для ознакомления модели коммуникации и опишите принципы ее работы, достоинства и недостатки.

2. Общается на иностранном языке в сфере профессиональной деятельности и в научной среде в письменной и устной форме.

Задание. Выберите правильный вариант, выполнив следующие предложени

Choose the correct version of completing the following sentences.

1. An accounting period is a period over which ... are calculated.

- a) prophets
- b) profits
- c) loses
- d) losses

2. Accounts ... refers to the money that is owed to the company by its clients/customers.

- a) receivable
- b) receptive
- c) payable
- d) paying

3. To accrue means to accumulate or ...

- a) decrease
- b) regret
- c) increase
- d) stimulate

4. My house has ... (= increased in value) by 10% in the past 9 months.

- a) approximated
- b) appreciated
- c) depreciated
- d) reduced

5. The company indicated all the accrued expenses on the balance

- a) statement
- b) paper
- c) note
- d) sheet

6. Another word for accounting is ...

- a) bookkeeping
- b) finance
- c) balancing
- d) money counting

3. Выступает на иностранном языке с научными докладами/презентациями, представляет научные результаты на конференциях и симпозиумах; участвует в научных дискуссиях и дебатах.

Задание

Прочтите страницу с рекламой онлайн-банкинга ниже и заполните предложения на обороте

Read the webpage below advertising online banking and complete the sentences overleaf

Why bank online?

Because you have access to your account 24 hours a day ,7 days a week with Internet banking you can:

- Check your balance whenever you want /
- Pay bills without writing cheques or queuing at the bank/
- Transfer money between your current account and your savings account
- Print a statement at any time
- Set up, change and delete your standing orders
- View and cancel direct debits
- Apply for a loan
- Apply for a new or increased overdraft
- Order foreign currency or traveller's cheques.

4. Демонстрирует владение научным речевым этикетом, основами риторики на иностранном языке, навыками написания научных статей на иностранном языке.

Прочтите и переведите на английский язык блог и отчет о доходах ниже. Подчеркните правильные ответы.

1 Следующий год будет третьим \ четвертым \ пятым годом работы компании.

2 Продукты компании разработаны временными работниками Меган \ Дуг \.

3 Клиенты компании выбирают кружки Doug's Mugs за их невысокую цену, простой продукт, уникальный дизайн.

4 Основная проблема компании - это продажи \ денежный поток \ задолженность.

5 В этом году компания продала 40 000 кружек по цене 3,00 \ 3,50 \ 4,00 евро каждая.

6 Стоимость изготовления каждой кружки составляла 0,80 \ 1,00 \ 1,20 евро.

7 Постоянные затраты увеличиваются \ стабильны \ уменьшаются.

8 В этом году компания получила чистую прибыль \ безубыточность \ получила чистый убыток.

Read the blog and the income statement below. Underline the correct answers.

1 Next year will be the company's third \fourth \ fifth year in business.

2 The company's products are designed by Megan \ Doug \temporary workers.

3 The company's customers choose Doug's Mugs for their low price\ simple product \ unique designs.

4 The company's main problem is its sales \cash flow\ debt.

5 This year, the company sold 40,000 mugs for €3.00 \ €3.50 \ €4.00 each.

6 The production cost for each mug was €0.80 \ €1.00 \ €1.20.

7 Fixed costs are increasing\ stable \decreasing.

8 This year, the company made a net profit\ broke even \ made a net loss.

	<p>Megan and I started Doug's Mugs four years ago. Megan is in charge of sales, and I do the rest. The business grew quickly in the first three years, so we have some temporary workers who help with production when we're very busy. Our product is very simple: souvenir mugs. Last year, we sold 80,000 mugs to shops, clubs and businesses. Our USP is our original designs. I create unique, attractive or humorous designs for each customer. I set up the business and bought the equipment with my own money, so we have no debt. We manufacture to order, so we have very little stock. Most of our customers pay in advance, which means that our cash flow situation is very good. To see some of our products, click here</p> <p>5. Работает со специальной иностранной литературой и документацией на иностранном языке. Задание. Проведите анализ динамики макроэкономических показателей развитых стран используя специальную иностранную литературу и документацию на иностранном языке</p>
<p>УК-3 Способность применять коммуникативные технологии, владеть иностранным языком на уровне, позволяющем осуществлять профессиональную и исследовательскую деятельность, в т.ч. в иноязычной среде</p>	<p>1. Объективно оценивает свои возможности и требования различных социальных ситуаций, принимает решения в соответствии с данной оценкой и требованиями. Задача Представьте себе, что прошло 10 лет. Ваш магазин процветает. Открываются все новые и новые филиалы. Объективно оцените свои возможности и требования различных социальных ситуаций. Вы давно уже не начинающие продавцы, а, известное дело, уважаемые и состоятельные люди, мэтры, «совет старейшин», профессионалы продаж. Кто-то из вас возглавил отдел, кто-то - магазин. Сегодня нас с вами попросили собраться по следующему поводу. Открылся очередной магазин сети. И вот такая ситуация. Кому то из высшего руководства, видимо, эксперимента ради, пришло в голову набрать туда только молодежь. Да не просто так, а прямо со школьной скамьи. Зеленых-презеленых. Неопытных -пренеопытных. Так вот. Учить-то их конечно будут. И тренинги уже запланировали, и компьютерное обучение, но мы-то с вами знаем, какая важная вещь - наставничество. Кто же их подготовит к реальной работе лучше нас с вами? Внимание, задание! Сейчас нужно будетделиться на 3 подгруппы и за 10 минут разработать «Советы начинающему продавцу». Туда войдет самое важное и сокровенное - то, чего не знает ни один внешний тренер, но чем может поделиться только настоящий профессионал. 10 минут – 10 важных и реально советов Начинающему продавцу вашего магазина.</p> <p>2. Актуализирует свой личностный потенциал, внутренние источники роста и развития собственной деятельности. Задача Мастерская по ремонту антикварной мебели кроме реставрации старинной мебели занималась также восстановлением старых музыкальных клавишных инструментов: пианино и роялей. В организации работало 24 человека, в том числе шесть столяров и пять настройщиков роялей. Они были мастерами своего дела и добивались высокого качества реставрации клавишных инструментов. Объем заказов оставался значительным, несмотря на отдельные колебания. Однако на определенном этапе директор мастерской</p>

сделал вывод об усилении слабо выраженной тенденции снижения спроса на реставрацию пианино и роялей. Тогда он принял решение об освоении нового вида услуг, пользующихся повышенным спросом: реставрации скрипок. Прогнозируя резкое падение спроса на реставрацию скрипок не ранее, чем через год, директор заключил договор на поставку через год технологического оборудования для восстановления старых скрипок. Он также договорился с двумя специалистами из другой мастерской об их переходе через год. Прогнозы оказались верны, и через четыре – пять месяцев количество заказов на реставрацию пианино и роялей уменьшилось на 30%. Заработную плату настройщиков и столяров пришлось сократить. Возникшее несоответствие между производственными возможностями мастерской и объемом заказов вызвало у специалистов подозрительную настороженность по отношению к директору. Не имея информации о заключенном договоре и предстоящем найме двух настройщиков, они посчитали, что директор попросту не понимает сложившейся ситуации и проявляет халатную беспечность. Они стали самостоятельно принимать заказы на реставрацию скрипок и других старинных струнных инструментов, не поставив директора мастерской в известность. Однако отсутствие специальных навыков и опыта негативно сказалось на качестве работ. Когда в соответствии с планом директора в мастерскую пришли опытные специалисты, и было поставлено специализированное оборудование, репутация мастерской была окончательно подорвана. Задания: 1. Определите закон, действие которого проявилось в данной ситуации. 2. Сформулируйте перечень мер, которые позволили бы, опираясь на знание законов менеджмента, предотвратить негативное развитие ситуации.

3. Определяет приоритеты собственной деятельности в соответствии с важностью задач.

Задача

Торговой компании «ПроСпект» необходимо принять решение по поводу покупки акций. Известно, что рыночная цена акции 6 000 руб. Дивиденды за прошлый год составили 700 руб., ожидаемый темп их роста 2% в год. Уровень доходности в целом по рынку 12% в год, безрисковая доходность бумаг (ГКО) – 10%. Величина β равна 0,6.

Представьте схему зависимости доходности от риска.

Произведите расчет и определите стоимость капитала акционерного общества «Фокус». Общество приняло решение выпустить облигационный заем путем эмиссии корпоративных облигаций номиналом 1 тыс. руб., срок погашения которых пять лет, купонная ставка - 15% с выплатой процентов

4. Определяет и демонстрирует методы повышения эффективности собственной деятельности.

Задание 1. Разбор и анализ практической ситуации. Работа в малых группах по 6-8 человек и отбор в жюри (3человека). Разработка стратегии решения проблемы через групповое обсуждение в группах и выработка общего решения. Кейс. Мастерская по ремонту антикварной мебели кроме реставрации старинной мебели занималась также восстановлением старых музыкальных клавишных инструментов: пианино и роялей. В организации работало 24 человека, в том числе шесть столяров и пять настройщиков роялей. Они были мастерами своего дела и добивались высокого качества реставрации клавишных инструментов. Объем заказов оставался значительным, несмотря на отдельные колебания. Однако на определенном этапе директор мастерской сделал вывод об усилении слабо выраженной тенденции снижения спроса на реставрацию пианино и роялей. Тогда он принял решение об освоении нового вида услуг, пользующихся повышенным спросом: реставрации скрипок. Прогнозируя резкое падение спроса на реставрацию скрипок не ранее, чем через год, директор заключил договор на поставку через год технологического оборудования для восстановления старых скрипок. Он также договорился с двумя специалистами из другой мастерской об их переходе через год. Прогнозы оказались верны, и через четыре – пять месяцев количество заказов на реставрацию пианино и роялей уменьшилось на 30%. Заработную плату настройщиков и столяров пришлось сократить. Возникшее несоответствие между производственными возможностями мастерской и объемом заказов вызвало у специалистов подозрительную настороженность по отношению к директору. Не имея информации о заключенном договоре и предстоящем найме двух настройщиков, они посчитали, что директор попросту не понимает сложившейся ситуации и проявляет халатную беспечность. Они стали самостоятельно принимать заказы на реставрацию скрипок и других старинных струнных инструментов, не поставив директора мастерской в известность. Однако отсутствие специальных навыков и опыта негативно сказалось на качестве работ. Когда в соответствии с планом директора в мастерскую пришли опытные специалисты, и было поставлено специализированное оборудование, репутация мастерской была окончательно подорвана.

Задания:

1. Определите закон, действие которого проявилось в данной ситуации.
2. Сформулируйте перечень мер, которые позволили бы, опираясь на знание законов менеджмента, предотвратить негативное развитие ситуации. Групповое обсуждение и формул.

ПКН-2

Способность применять современные методы и техники сбора, обработки и анализа данных, а также определения и прогнозирования основных социально-экономических показателей объектов управления экономических систем

1. Разрабатывает методы, техники и инструментарий для анализа и прогнозирования тенденций и социально-экономических показателей

На основе расчета доли пассивных и активных инвестиций определите, какую инвестиционную политику осуществляет компания «ВЕТТ-16». Компания использовала свои инвестиционные ресурсы следующим образом (тыс. руб.):

- операции по внедрению новой технологии 400
- затраты на подготовку нового персонала взамен уволившихся 185
- мероприятия, связанные с поглощением конкурирующих фирм 612
- простое воспроизводство основных фондов 238
- организация выпуска новой линейки товаров, пользующихся спросом 514

Решение:

Определим инвестиционную политику предприятия.

Всего компанией было использовано инвестиционных ресурсов:
 $400 + 185 + 612 + 238 + 514 = 1949$ тыс. руб.

Из общего объема инвестиционных ресурсов на активные инвестиции было использовано: $400 + 612 + 514 = 1526$ тыс. руб.

Доля активных инвестиций равна $1526 : 1949 = 78,30\%$

На пассивные инвестиции было использовано $185 + 238 = 423$ тыс. руб. Доля пассивных инвестиций равна $423 : 1949 = 21,70\%$

Вывод. Компания осуществляет активную инвестиционную политику.

2. Использует инструменты диагностики изменения состояния объектов управления на ранних стадиях в целях прогнозирования результатов их деятельности и предотвращения негативных последствий.

Задача

Требуется рассчитать доход на одну акцию, срок окупаемости акции и стоимость чистых активов, приходящихся на одну акцию, и сделать соответствующие выводы, если известно, что чистая прибыль компании «ПРО-12» составила 3 053 450 руб., дивиденд на одну привилегированную акцию равен – 10 руб., количество привилегированных акций – 100 тыс., 30 купонный доход по облигациям компании равен 24 руб. на одну облигацию, число облигаций – 24 тыс., число обыкновенных акций компании, находящихся в обращении 1 млн., величина активов компании – 4,904 млрд. руб., обязательств – 2,46 млрд. руб., рыночная цена обыкновенной акции – 10 руб., а дивиденд – 80 коп.

3. Владеет способностью анализировать проблемы финансово-экономического состояния организаций и прогнозировать их последствия.

	<p>Задача</p> <p>Пусть необходимо выбрать оптимальный вариант из возможных инвестиционных проектов: ИП1, ИП2, ИП3.</p> <p>Предполагается, что для своего осуществления упомянутые проекты требуют вложения средств в размерах 200, 300 и 500 млн. руб. и могут дать прибыль в размере 100, 200 и 300 млн. руб.</p> <p>Риск потери средств по этим проектам характеризуется вероятностями на уровне 10, 5 и 20% соответственно.</p> <p>Определите, какой проект лучше?</p> <p>Решение:</p> <p>Двигаясь по «дереву», целесообразно фиксировать математические ожидания выплат. Расчет последних выглядит следующим образом:</p> $M(x_1) = 100 \cdot 0,9 - 200 \cdot 0,1 = 70;$ $M(x_2) = 200 \cdot 0,95 - 300 \cdot 0,05 = 175;$ $M(x_3) = 300 \cdot 0,8 - 500 \cdot 0,2 = 140$ <p>Вывод: Построенное «дерево решений» должно подтвердить, что в данном случае оптимальным является решение вложить средства в ИП2.</p> <p>4. Применяет интеллектуальные информационные технологии для повышения эффективности управления знаниями.</p> <p>Задача</p> <p>Применяя интеллектуальные информационные технологии для повышения эффективности управления на основе расчета доли пассивных и активных инвестиций определите, какую инвестиционную политику осуществляет компания «ВЕТТ-16».</p> <p>Компания использовала свои инвестиционные ресурсы следующим образом (тыс. руб.): – операции по внедрению новой технологии 400 – затраты на подготовку нового персонала взамен уволившихся 185 – мероприятия, связанные с поглощением конкурирующих фирм 612 – простое воспроизводство основных фондов 238 – организация выпуска новой линейки товаров, пользующихся спросом 514</p>
<p>ПКН-4</p> <p>Способность руководить проектной и процессной деятельностью в организации, а также выявлять, оценивать и реализовывать новые рыночные возможности, управлять материальными и финансовыми потоками, а также</p>	<p>1. Использует методы проектного менеджмента для организации управления проектами различного характера и управления портфелем проектов.</p> <p>Задача 1</p> <p>Пусть необходимо выбрать оптимальный вариант из возможных инвестиционных проектов: ИП1, ИП2, ИП3.</p> <p>Предполагается, что для своего осуществления упомянутые проекты требуют вложения средств в размерах 200, 300 и 500 млн. руб. и могут дать прибыль в размере 100, 200 и 300 млн. руб.</p> <p>Риск потери средств по этим проектам характеризуется вероятностями на уровне 10, 5 и 20% соответственно.</p> <p>Определите, какой проект лучше?</p> <p>Задача 2</p>

всеми видами рисков деятельности.

На основе расчета доли пассивных и активных инвестиций определите, какую инвестиционную политику осуществляет компания «ВЕТТ-16». Компания использовала свои инвестиционные ресурсы следующим образом (тыс. руб.):

- операции по внедрению новой технологии 400
- затраты на подготовку нового персонала взамен уволившихся 185
- мероприятия, связанные с поглощением конкурирующих фирм 612
- простое воспроизводство основных фондов 238
- организация выпуска новой линейки товаров, пользующихся спросом 514

2. Демонстрирует владение методами управления бизнес-процессами и их реинжиниринга.

Задача

Компания рассматривает вопрос о строительстве завода. Возможны три варианта действий.

А. Построить большой завод стоимостью $M_1 = 700$ тысяч долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере $R_1 = 280$ тысяч долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью $p_1 = 0,8$ и низкий спрос (ежегодные убытки $R_2 = 80$ тысяч долларов) с вероятностью $p_2 = 0,2$.

Б. Построить маленький завод стоимостью $M_2 = 300$ тысяч долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере $T_1 = 180$ тысяч долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью $p_1 = 0,8$ и низкий спрос (ежегодные убытки $T_2 = 55$ тысяч долларов) с вероятностью $p_2 = 0,2$.

В. Отложить строительство завода на один год для сбора дополнительной информации, которая может быть позитивной или негативной с вероятностью $p_3 = 0,7$ и $p_4 = 0,3$ соответственно. В случае позитивной информации можно построить заводы по указанным выше расценкам, а вероятности большого и низкого спроса меняются на $p_5 = 0,9$ и $p_6 = 0,1$ соответственно. Доходы на последующие четыре года остаются

3. Реализует способность управления материальными и финансовыми потоками.

Задача 1. Рассчитайте, сколько необходимо дополнительно принять работников, если запланировано увеличить выпуск продукции на 25%, внедрить комплекс мероприятий, позволяющих увеличить производительность труда на 12%. Численность работников предприятия в базовом году составляла 1250 чел.

Задача 2. Численность рабочих в цехе 450 чел., норма управляемости для мастеров – 45 чел., для старших мастеров – 90 чел., для начальников участков – 225 чел., включая всех работников. Определить численность линейных руководителей и общую численность управленческого персонала в цехе.

4. Выявляет риски, существующие в деятельности организации, и управляет ими.

В соответствии с разработанным бизнес-планом инвестиционного проекта размер плановой прибыли по проекту составляет 3700 тыс. долл. Постройте карту рисков проекта на основании следующих параметров:

1) вероятность воздействия рисков;

2) доля величины потерь, возникающих в результате воздействия риска по отношению к плановой прибыли организации по проекту.

Исходные данные для построения карты рисков.

Исходные данные для построения карты рисков

№п/п	Вид риска	Вероятность воздействия риска, доли единицы	Потери в результате воздействия рисков, тыс. долл.
P1	Риск нарушения сроков и объемов поставки материалов	0,30	250
P2	Риск отсутствия материалов и ресурсов необходимого качества и свойств	0,25	300
P3	Риск изменения состояния грунта	0,15	1700
P4	Риск задержки платежей инвестором	0,50	600
P5	Риск нарушения согласованности финансовых потоков	0,70	400
P6	Риск срыва планов реализации проекта из-за ошибок в инвестиционном/финансовом плане	0,35	780
P7	Риск возникновения несчастного случая	0,10	200
P8	Риск ошибок при реализации архитектурно-планировочных решений	0,05	910

	<p>Сделайте выводы относительно каждого вида риска.</p> <p>Задача</p> <p>На основе расчета доли пассивных и активных инвестиций определите, какую инвестиционную политику осуществляет компания «ВЕТТ-16». Компания использовала свои инвестиционные ресурсы следующим образом (тыс. руб.):</p> <ul style="list-style-type: none"> – операции по внедрению новой технологии 400 – затраты на подготовку нового персонала взамен уволившихся 185 – мероприятия, связанные с поглощением конкурирующих фирм 612 – простое воспроизводство основных фондов 238 – организация выпуска новой линейки товаров, пользующихся спросом 514
<p>ПКН-7 Способность самостоятельно принимать обоснованные организационно – управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, и социальную значимость, обеспечивать их реализацию.</p>	<p>1. Реализует проекты по внедрению организационных изменений.</p> <p>Задача 1. Рассчитайте, сколько необходимо дополнительно принять работников, если запланировано увеличить выпуск продукции на 25%, внедрить комплекс мероприятий, позволяющих увеличить производительность труда на 12%. Численность работников предприятия в базовом году составляла 1250 чел.</p> <p>Задача 2. Численность рабочих в цехе 450 чел., норма управляемости для мастеров – 45 чел., для старших мастеров – 90 чел., для начальников участков – 225 чел., включая всех работников. Определить численность линейных руководителей и общую численность управленческого персонала в цехе.</p> <p>2. Анализирует качество управления организацией.</p> <p>Разбор и анализ практической ситуации. Работа в малых группах по 6-8 человек и отбор в жюри (3человека). Разработка стратегии решения проблемы через групповое обсуждение в группах и выработка общего решения. Кейс. Мастерская по ремонту антикварной мебели кроме реставрации старинной мебели занималась также восстановлением старых музыкальных клавишных инструментов: пианино и роялей. В организации работало 24 человека, в том числе шесть столяров и пять настройщиков роялей. Они были мастерами своего дела и добивались высокого качества реставрации клавишных инструментов. Объем заказов оставался значительным, несмотря на отдельные колебания. Однако на определенном этапе директор мастерской сделал вывод об усилении слабо выраженной тенденции снижения спроса на реставрацию пианино и роялей. Тогда он принял решение об освоении нового вида услуг, пользующихся повышенным спросом: реставрации скрипок. Прогнозируя резкое падение спроса на реставрацию скрипок не ранее, чем через год, директор заключил договор на поставку через год технологического оборудования для восстановления старых скрипок. Он также договорился с двумя специалистами из другой мастерской об их переходе через год. Прогнозы оказались верны,</p>

и через четыре – пять месяцев количество заказов на реставрацию пианино и роялей уменьшилось на 30%. Заработную плату настройщиков и столяров пришлось сократить. Возникшее несоответствие между производственными возможностями мастерской и объемом заказов вызвало у специалистов подозрительную настороженность по отношению к директору. Не имея информации о заключенном договоре и предстоящем найме двух настройщиков, они посчитали, что директор попросту не понимает сложившейся ситуации и проявляет халатную беспечность. Они стали самостоятельно принимать заказы на реставрацию скрипок и других старинных струнных инструментов, не поставив директора мастерской в известность. Однако отсутствие специальных навыков и опыта негативно сказалось на качестве работ. Когда в соответствии с планом директора в мастерскую пришли опытные специалисты, и было поставлено специализированное оборудование, репутация мастерской была окончательно подорвана.

Задания:

1. Определите закон, действие которого проявилось в данной ситуации.
2. Сформулируйте перечень мер, которые позволили бы, опираясь на знание законов менеджмента, предотвратить негативное развитие ситуации. Групповое обсуждение и формул.

3. Учитывает при разработке управленческих решений их социальную значимость и ответственность, кросс- культурные различия.

Задание 1. Составьте список исследовательских центров, одушевляющих исследования по корпоративной культуре. Определите изменение потребности в собственных оборотных средствах на основании следующих данных:

Оборотные средства	Норматив на начало планируемого года (тыс. руб.)	Затраты планируемый год (тыс. руб.)	Норма запаса (в днях)
Производственные запасы	8500	150200	21
Незавершенное производство	2800	190800	6
Готовая продукция	1840	170100	4

Производственная программа распределяется следующим образом:

1 кв. - 24%; 2 кв. - 25%; 3 кв. - 25%; 4 кв. - 26%.

4. Владеет методами и инструментами обоснования, принятия и реализации управленческих решений.

	<p>Задача</p> <p>Пусть необходимо выбрать оптимальный вариант из возможных инвестиционных проектов: ИП1, ИП2, ИП3.</p> <p>Предполагается, что для своего осуществления упомянутые проекты требуют вложения средств в размерах 200, 300 и 500 млн. руб. и могут дать прибыль в размере 100, 200 и 300 млн. руб.</p> <p>Риск потери средств по этим проектам характеризуется вероятностями на уровне 10, 5 и 20% соответственно.</p> <p>Определите, какой проект лучше?</p> <p>Двигаясь по «дереву», целесообразно фиксировать математические ожидания выплат. Расчет последних выглядит следующим образом:</p> $M(x_1) = 100 \cdot 0,9 - 200 \cdot 0,1 = 70;$ $M(x_2) = 200 \cdot 0,95 - 300 \cdot 0,05 = 175;$ $M(x_3) = 300 \cdot 0,8 - 500 \cdot 0,2 = 140$ <p>Вывод: Построенное «дерево решений» должно подтвердить, что в данном случае оптимальным является решение вложить средства в ИП2.</p>
--	--

Примеры расчетно-аналитических заданий

1. Крупная гостиница ВВ предлагает размещение гостей в номерах класса люкс. В гостинице имеется ресторан, бассейн и спортивный зал, которые находятся в распоряжении гостей, и которые также могут быть использованы за плату клиентами, не проживающими в гостинице. Номера можно заказать по телефону или на вебсайте гостиницы. Кроме того, номера могут быть заказаны через агентства.

Обсудите, как применение сбалансированной системы показателей могло бы быть полезным для гостиницы ВВ. **Объясните** ТРИ нефинансовых показателя эффективности деятельности (по ОДНОМУ для КАЖДОГО из ТРЁХ различных «точек зрения»/перспектив сбалансированной системы показателей), которые гостиница ВВ могла бы использовать в процессе управления эффективностью.

2. Компания ВС осуществляет железнодорожные пассажирские перевозки между несколькими крупными городами. Поезда также делают остановки в других городах и населенных пунктах по маршруту следования для посадки и высадки пассажиров. Частота следования поездов на каждом маршруте варьируется от одного до четырех в час в дневное и вечернее время. Некоторые маршруты в

определенные часы пользуются большей популярностью, и из-за нехватки посадочных мест пассажирам приходится ехать стоя. Директора компании ВС рассматривают, как лучше всего оценить эффективность каждого из маршрутов, и было внесено предложение использовать сбалансированную систему показателей. Объясните, как сбалансированная система показателей может использоваться компанией ВС для увеличения прибыли. Объясните, какие ДВА показателя эффективности компания ВС могла бы использовать для оценки эффективности своих маршрутов. Показатели должны относиться к разным аспектам сбалансированной системы показателей. (Укажите, к какому из аспектов относится каждый из выбранных Вами показателей).

пассажиров. Частота следования поездов на каждом маршруте варьируется от одного до четырех в час в дневное и вечернее время. Некоторые маршруты в определенные часы пользуются большей популярностью, и из-за нехватки посадочных мест пассажирам приходится ехать стоя. Директора компании ВС рассматривают, как лучше всего оценить эффективность каждого из маршрутов, и было внесено предложение использовать сбалансированную систему показателей.

Объясните, как сбалансированная система показателей может использоваться компанией ВС для увеличения прибыли.

Объясните, какие ДВА показателя эффективности компания ВС могла бы использовать для оценки эффективности своих маршрутов. Показатели должны относиться к разным аспектам сбалансированной системы показателей. (Укажите, к какому из аспектов относится каждый из выбранных Вами показателей).

3. Служба пожарной охраны района Z была сформирована 50 лет назад для осуществления аварийно-спасательных и превентивных работ для местного населения и коммерческих объектов в данном районе. Недавно руководство службы пожарной охраны проанализировало деятельность службы и опубликовало своё видение, в котором говорится о желании быть «ведущим провайдером услуг в сфере общественной безопасности, обладая образцовыми внутренними процессами и возможностями, а также формируя взаимоотношения с местным населением». Для управления эффективностью своей деятельности руководство службы пожарной охраны решило внедрить подход на основе сбалансированной системы показателей, для того, чтобы обеспечить предоставление услуг на должном уровне и в соответствии со своим заявленным видением. Было решено включить в систему показателей следующие три аспекта:

- внутренние процессы;
- люди и оборудование;
- взаимоотношения с местным населением.

Обсудите, как сбалансированная система показателей отличается от традиционной оценки финансовой деятельности.

Объясните ТРИ нефинансовых показателя эффективности деятельности (по ОДНОМУ для КАЖДОГО из ТРЁХ различных аспектов, представленных в сценарии), которые служба пожарной охраны могла бы использовать в системе оценки эффективности деятельности.

Задание для контрольной работы

Студентами выбирается какая-либо компания (существующая) или моделируется новая компания, на примере которой разрабатывается список стратегических целей.

Результатом контрольной работы должны быть:

1. Список стратегических целей по каждой из четырех проекций. Каждая цель должна быть сформулирована в виде одного предложения в форме действия (сделать..., достичь..., внедрить... и т. д.).

2. По каждой стратегической цели – ключевые факторы успеха (КФУ), то есть условия и действия, необходимые для достижения цели. Хорошо продуманные КФУ важны как «мостик», соединяющий цели и показатели.

Форма представления результатов представлена ниже.

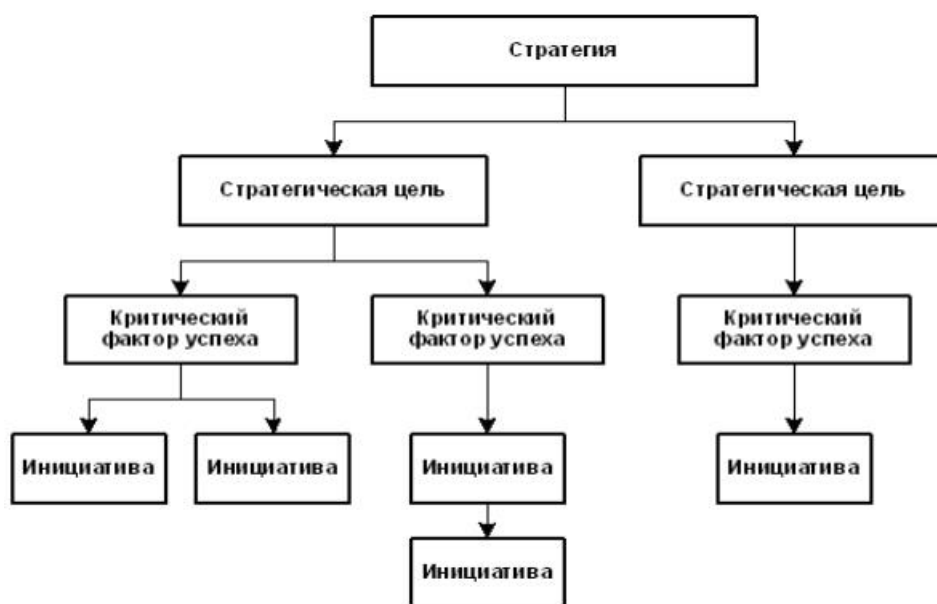
Основные признаки стратегической цели:

- Каждая стратегическая цель – по сути одно из основных направлений деятельности организации
- Стратегическая цель – это всегда цель нового качества, которого ранее в этой среде управления не было
- Стратегическая цель определяет, что должно быть сделано, а КФУ – как должно быть сделано
- Это крупная, протяженная во времени цель с горизонтом достижения не менее года
- Цель носит проектный характер, то есть цель однократно достигается и все. В этом смысле, например, «Обеспечение качественной работы» не может быть стратегической целью.

- Формулировка стратегической цели исходит из SWOT – анализа, особенно в части анализа слабых сторон организации, возможностей и угроз со стороны внешней среды.

Методические материалы для разработки КФУ

В стратегических картах стратегия представляется в виде иерархии, определяющей способ превращения стратегических целей в реальные действия, необходимые для достижения этих целей. Стратегическая карта состоит из нескольких элементов, отражающих различные уровни детализации. К ним относятся стратегические цели, ключевые (критические) факторы успеха и инициативы (действия). Таким образом, иерархия элементов информационной системы повторяет общепринятую концептуальную структуру системы стратегического управления:



Ключевые факторы успеха - это вектор действий или потенциал, который необходимо запустить для достижения стратегических целей. Ключевые факторы успеха обычно связывают со следующими понятиями:

- конкурентное ценообразование
- технический потенциал
- инвестиции в новое оборудование
- специальные предложения
- новые услуги

- производственные мощности
- повышение качества
- контроль качества поставщика
- сокращение времени на разработку новой услуги
- целевой маркетинг

Чтобы определить необходимый набор ключевых факторов успеха, необходимо начать с вопроса: “Что предстоит сделать, чтобы достичь нашего видения и долгосрочных целей, которые для себя определила компания?”.

Для эффективной работы по определению ключевых факторов успеха необходимо собрать следующую информацию:

- прогнозы относительно потенциальных клиентов и рынков
- стратегии, сильные и слабые стороны ключевых конкурентов
- прогнозы относительно возможных изменений требований и предпочтений существующих клиентов
- оценка того, каким образом новые технологии могут повлиять на бизнес
- исследования, тестирования и прогнозы в отношении новых услуг
- экономические и социальные тенденции, которые могут оказать влияние на бизнес или компанию
- анализ собственных сильных и слабых сторон

Принимая во внимание все эти факторы, разрабатывают список критических факторов успеха, которые повлияют на благосостояние и успех компании в будущем.

Ключевые факторы успеха должны быть отражены в системе показателей компании.

Примеры ключевых факторов успеха

Области деятельности	Примеры
КФУ в области технологии	Способность к производственным инновациям; способность к продуктовым инновациям; опыт в использовании данной технологии; опыт научных разработок

КФУ в области производства	Низкие издержки производства; высокое качество производства; месторасположение завода, обеспечивающие низкие издержки
КФУ в области распределения	Сильная сеть оптовых дистрибьюторов; низкие издержки распределения; быстрая доставка
КФУ в области маркетинга	Хорошо обученные, эффективные силы по продаже; широта продуктовой линии
КФУ в области навыков	Ноу-хау в области контроля качества; превосходящие способности и таланты
КФУ в области организации	Хорошо спроектированная информационная система; способность быстро отреагировать на изменение рыночных условий
Другие типы КФУ	Благоприятный имидж (репутация) у покупателей; низкие издержки (не только в производстве); удобное месторасположение; ответственные, компетентные исполнители

Представление результатов контрольной работы:

Стратегические цели и ключевые факторы успеха

<i>№</i>	<i>Стратегические цели</i>	<i>Ключевые факторы успеха</i>
		Экономика и финансы
1		1 2 3
2		1 2 3 ...
3		
4		
5		
6		
		Ориентация на потребителя
1		
2		
3		
4		
5		
6		

Внутренние процессы	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
Обучение и развитие	
1	
2	
3	
4	
5	
6	

Примерный перечень контрольных вопросов к экзамену

1. Проблема эффективности как важнейшая проблема экономики и менеджмента. Эффективность в смысле результативности (efficacy), действенности (effectiveness), продуктивности / производительности / экономичности (efficiency).
2. Определение экономической и ресурсной эффективности. Эволюция показателей эффективности деятельности организации.
3. Методы повышения экономической эффективности.
4. Основы концепции «Performance Management».
5. Управление результативностью.
6. Понятия достоверности, надежности и информативности показателей.
7. Финансовые и нефинансовые показатели. Система нефинансовых показателей.
8. Проблемы несбалансированности и «противоречивости» финансовых и нефинансовых показателей.
9. Релевантность денежных потоков и возможностях их использования при принятии оперативных решений по одобрению / отклонению контрактов, ценообразованию и проведению сопоставления «затраты-выгоды» в системе управления эффективностью бизнеса.

10. Значение стратегических, нематериальных и нефинансовых суждений в процессе управления эффективностью.
11. Принятие решений по ценообразованию в краткосрочной и долгосрочной перспективе на основе маржинального покрытия и полного возмещения для целей управления эффективностью.
12. Методические основы исследования безубыточности ассортиментного ряда организации при управлении ее эффективностью.
13. Информационное обеспечение принятия решений при управлении эффективностью: построение графиков безубыточности и прибыли / объемов; определение коэффициента маржинальной прибыли или рентабельности продаж, запаса прочности (порога безопасности).
14. Исследование чувствительности моделей принятия решений, на основе соотношения «затраты-объем-прибыль».
15. Методические аспекты принятия решений по ценообразованию для целей максимизации прибыли на рынках несовершенной конкуренции.
16. Ценообразование и финансовые последствия ценовых стратегий.
17. Научный подход к построению отраслевой цепочки ценностей.
18. Критерии идентификации стратегических видов экономической деятельности, создающих ценность.
19. Выявление затратообразующих факторов, регулирующих каждый вид экономической деятельности.
20. Создание устойчивого конкурентного преимущества на основе лучшего, чем у конкурента, управления затратообразующими факторами или путем реконфигурации цепочки ценностей.
21. Управление цепочкой создания стоимости и цепочкой поставок в целях управления эффективностью бизнеса.
22. Перевод производственных операций на аутсорсинг в страны с переходной экономикой и развивающиеся страны для повышения эффективности бизнеса.

23. Концепции системы контроля. Подходы к учёту по центрам ответственности и использованию бюджетов для целей контроля.
24. Поведенческие аспекты бюджетирования: позитивные последствия с точки зрения ответственности и мотивации; неблагоприятные последствия с точки зрения «перевыполнения бюджета» и манипулирования бюджетом.
25. Постановка плановых показателей бюджета в целях мотивации и повышения эффективности бизнеса.
26. Критика использования бюджетирования и рекомендации сторонников сбалансированной системы показателей (balanced scorecard) и методов «безбюджетного управления» (beyond budgeting).
27. Научные представления о влиянии организационной структуры бизнеса на учет по центрам ответственности и эффективность бизнеса.
28. Особенности представления финансовой информации, отражающей эффективность деятельности.
29. Подходы к построению систем вознаграждения на основе экономической прибыли. Принципы внедрения концепции EVA™ в системы оплаты и вознаграждения персонала при управлении эффективностью бизнеса.
30. Поведенческие последствия контроля и управления эффективностью.
31. Использование трансфертных цен, основанных на договорённостях, рыночной стоимости, переменных затратах, методе «затраты +». «Двойные» трансфертные цены и единовременные выплаты.
32. Финансовые показатели эффективности, их особенности, возможности и ограничения при управлении эффективностью бизнеса.
33. Клиентские показатели эффективности, их особенности, возможности и ограничения.
34. Маркетинговые показатели и показатели продаж при управлении эффективностью бизнеса.
35. Показатели операционной деятельности и логистики при управлении эффективностью бизнеса.

36. Показатели, относящиеся к персоналу при управлении эффективностью бизнеса.
37. Показатели корпоративной социальной ответственности при управлении эффективностью бизнеса.
38. Сбалансированность как основа здорового роста компании. Сбалансированность бизнес-процессов и показателей управления.
39. Разрыв стратегии и операционной деятельности, его преодоление на основе комплексных систем управления эффективностью бизнеса.
40. Комплексные системы управления эффективностью бизнеса: Французская система «Бортового табло». Характеристика, особенности, возможности и ограничения.
41. Стратегическая карта Р. Каплана, Д.Нортон. Характеристика, особенности, возможности и ограничения.
42. Система селективных показателей Ю. Вебера. Характеристика, особенности, возможности и ограничения.
43. Система стратегических карт Л. Мейсея. Характеристика, особенности, возможности и ограничения.
44. Пирамида эффективности деятельности компании МакНейра-Ланча-Кросса. Характеристика, особенности, возможности и ограничения.
45. Модель оценки эффективности деятельности и роста EP2M Адамса-Робертса. Характеристика, особенности, возможности и ограничения.
46. Универсальная система показателей деятельности Рамперсада. Характеристика, особенности, возможности и ограничения.
47. Стратегические карты как метод контроля за реализацией миссии компании.
48. Разработка стратегических карт. Основные ограничения разработки стратегических карт.
49. Информационные системы и технологии для стратегических карт.
50. Создание обучающейся организации.

51. Стратегические карты как способ предоставления информации внешним пользователям.
52. Стратегические карты в государственном секторе.
53. Ключевые показатели корпоративного менеджмента и их влияние на рост стоимости компании.
54. Основные индикаторы создания стоимости: рыночная добавленная стоимость (MVA).
55. Основные индикаторы создания стоимости: экономическая добавленная стоимость (EVA).
56. Основные индикаторы создания стоимости: акционерная добавленная стоимость (SVA).
57. Основные индикаторы создания стоимости: генерируемые денежные потоки на инвестиции (CFROI).
58. Основные индикаторы создания стоимости: денежная добавленная стоимость (CVA).
59. Стоимостная ориентация в деятельности корпораций и разработка корпоративной стратегии, ориентированной на увеличение стоимости бизнеса.
60. Ориентация предприятия на разработку стоимостного бизнес-плана.

Пример экзаменационного билета

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования «Финансовый университет при Правительстве РФ» Новороссийский филиал Финуниверситета

Кафедра «Экономика, финансы и менеджмент»

Дисциплина «Современные методы управления эффективностью»

Форма обучения очно-заочная

Модуль 5

Направление 38.04.02 «Менеджмент» Программа «Корпоративное управление»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

1 вопрос (15 баллов) Проблема эффективности как важнейшая проблема экономики и менеджмента. Эффективность в смысле результативности (efficacy), действенности (effectiveness).

2 вопрос (15 баллов) Выявление затратообразующих факторов, регулирующих каждый вид экономической деятельности.

Задача (30 баллов) Главная задача менеджера - максимизация прибыли, получаемой компанией. Вместе с тем все большее значение приобретают социальная ответственность менеджера перед обществом, его конкретные действия, обеспечивающие решение социальных проблем, стоящих перед страной. В связи с этим существуют две позиции. Сторонники одной позиции считают, что социальные проблемы должно решать государство, а бизнес - только «делать деньги». Они обосновывают свою позицию тем, что действия в социальной области ведут к снижению прибыли компании, ухудшению ее конкурентоспособности, росту издержек, которые в последующем ведут к росту цен (наноса ущерб потребителям) и другим отрицательным последствиям. Сторонники другой позиции считают, что бизнесмены имеют перед обществом моральные обязательства, и предпринимаемые ими действия, способствующие решению социальных проблем, могут оказать большую пользу предпринимателям, повысить их имидж в обществе и быть неплохой рекламой. Вопросы:

1. Чью позицию вы разделяете и почему?

2. Должен ли, по вашему мнению, предприниматель в современной России выполнять социальные обязательства перед страной и в каких формах?

3. Будет ли ему в конечном итоге это выгодно (в том числе в финансовом отношении)? Если выгодно, то почему?

4. В каких формах социальная поддержка может осуществляться российским бизнесом: в масштабах фирмы? в масштабах региона, страны?

Подготовил: _____ (Зайковский Б.Б.)

Утверждаю:

Зав. кафедрой _____ (Четошникова Л.А.)

Дата «__» _____ 20__ г.

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Рекомендуемая литература

Основная литература:

1. Поляк, Г. Б. Финансовый менеджмент : : [Электронный ресурс] . – 4-е изд, пер. и доп . – Электрон. дан. – Москва : Издательство Юрайт, 2019 . – 456 . – (Авторский учебник) . – Режим доступа : <https://www.biblio-online.ru/bcode/444149>

, <https://www.biblio-online.ru/book/cover/2DAE633E-F43D-4F76-B47B-ABE08671DE47>

2. Финансовый и инвестиционный менеджмент : [Электронный ресурс] / Финансовый университет при Правительстве РФ . – Москва : Прометей, 2018 . – 375 с. : схем., табл. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=494863>.

3. Никитаева, А. Ю. Финансовый менеджмент [Электронный ресурс] : Учебное пособие / А.Ю. Никитаева; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Южный федеральный университет» . – Ростов-на-Дону; Таганрог : Изд-во Юж. федер. ун-та, 2018 . – 189 с. : ил. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=499893> (дата обращения: 18.12.2019) . - Для авторизованных пользователей МПГУ . – На рус. яз. - ISBN 978-5-9275-2640-6

Дополнительная литература:

1. Ивашковская И.В. Моделирование стоимости компании.

Стратегическая ответственность советов директоров [Электронный ресурс]: монография / И.В. Ивашковская. — М. : ИНФРА-М, 2018. – 430 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=929697>.

2. Ивашковская И.В. Финансовые измерения корпоративных стратегий. Стейкхолдерский подход [Электронный ресурс]: Монография / И.В.

Ивашковская. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 320 с. –
Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=411717>.

3. Маевская Е.Б. Стратегический анализ и бюджетирование денежных потоков
коммерческих организаций [Электронный ресурс]: монография / Е.Б. Маевская. —
М. : ИНФРА-М, 2017. — 108 с. – Режим доступа:
<http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=908520>.

4. Гордеева О.Г. Учет и анализ в условиях ценностно-ориентированного
управления [Электронный ресурс]: Монография / О.Г. Гордеева, Т.Ю.
Серебрякова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 136 с. – Режим
доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=485863>.

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети Интернет, необходимых для освоения дисциплины

1. Интернет сайт Министерства экономического развития Российской Федерации www.economy.gov.ru
2. Интернет сайт Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации www.gks.ru
3. Интернет сайт Бюро экономического анализа ИА «Интерфакс» www.analytics.interfax.ru.
4. Интернет сайт Рейтингового агентства «Эксперт» www.raexpert.ru.
5. Интернет сайт Профессиональные справочные системы «Техэксперт» <http://www.cntd.ru>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Для успешного усвоения дисциплины необходимо материалы, изложенные преподавателем на лекциях, закреплять в процессе выполнения практических занятий и в процессе самостоятельной работы, которой уделяется большое внимание. В процессе изучения дисциплины комплексно используются традиционные и инновационные технологии, активные и интерактивные формы занятий: лекции-беседы, лекции с элементами проблемного изложения, лекции- дискуссии, семинары, решение практических ситуаций и расчетных задач, самостоятельная работа с элементами научно-исследовательской и творческой деятельности и др.

Задачами интерактивных форм обучения являются:

- эффективное усвоение учебного материала;
- самостоятельный поиск студентами путей и вариантов решения поставленной учебной задачи;
- установление взаимодействия между студентами, обучение работать в команде;
- формирование у студентов объективного мнения по изучаемой тематике;
- формирование жизненных и профессиональных навыков.

Студентам предоставляются лекционные материалы преподавателя с вопросами для закрепления материала по каждой изучаемой теме. Для выполнения практических заданий студенты получают электронный вариант сборника кейсов, решение которых будет способствовать получению практических навыков в области современных методов управления эффективностью бизнеса.

Цель организации самостоятельной работы по дисциплине – это углубление и расширение знаний в области управления конкурентоспособностью предприятия. Самостоятельная работа студентов (СРС) является важнейшим видом освоения содержания дисциплины, подготовки к практическим занятиям и к экзамену. Сюда же относятся и самостоятельное углубленное изучение тем дисциплины. Самостоятельная работа студентов предполагает работу студентов, выполняемую по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия. Выделяется два вида самостоятельных работ:

- контролируемая самостоятельная работа (КСР), направленная на углубление и закрепление знаний студентов по проблематике учебной дисциплины;

- обязательная самостоятельная работа (СРС), обеспечивающая подготовку студентов к текущим аудиторным занятиям.

Самостоятельная работа реализуется:

- непосредственно в процессе аудиторных занятий - на лекциях, практических и семинарских занятиях;

- в контакте с преподавателем вне рамок расписания - на консультациях по учебным вопросам, в ходе творческих контактов, при ликвидации задолженностей, при выполнении индивидуальных заданий и т.д.;

- в электронной образовательной среде - библиотеке, дома, в Департаменте при выполнении студентом учебных задач. Выделенные часы для СРС используются для знакомства с дополнительной научной литературой по проблематике дисциплины, анализа научных концепций и современных подходов к решению рассматриваемых проблем. Задание к каждому занятию в рамках обязательной самостоятельной работы предполагает более углубленное изучение

отдельных вопросов темы, подготовку к решению практических ситуаций на аудиторных занятиях. К самостоятельной работе студентов относится также работа в библиотеке, электронных поисковых системах и т.п. по сбору материалов, необходимых для выполнения конкретных заданий преподавателя по изучаемым темам.

Подготовка к занятиям и работа с материалом

Продуктивность усвоения учебного материала во многом определяется интенсивностью и качеством работы студента. Практические занятия и самостоятельная работа предполагают формирование культуры умственного труда, самостоятельности и инициативы в поиске и приобретении знаний; закрепление знаний и навыков, полученных на всех видах учебных занятий; подготовку к предстоящим занятиям, экзаменам; выполнение контрольных, рефератов.

Основу работы студента составляет работа с учебной и научной литературой. Из опыта работы с научными источниками следует определенная последовательность действий, которой целесообразно придерживаться. Сначала прочитать весь текст в быстром темпе. Цель такого чтения - в том, чтобы создать общее представление об изучаемом (не запоминать, а понять общий смысл прочитанного). Затем прочитать вторично, более медленно, чтобы в ходе чтения понять и запомнить смысл каждой фразы, каждого положения и вопроса в целом.

Чтение приносит пользу и становится продуктивным, когда сопровождается записями. Это может быть составление плана прочитанного текста, тезисы или выписки, конспектирование и др.

Выбор вида записи зависит от характера изучаемого материала и целей работы с ним.

Если содержание материала несложное, легко усваиваемое, можно ограничиться составлением плана.

Если материал содержит новую и трудно усваиваемую информацию, целесообразно его законспектировать. Результаты конспектирования могут быть представлены в различных формах.

План - это схема прочитанного материала, краткий (или подробный) перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала. Подробно составленный план вполне заменяет конспект.

Конспект - это систематизированное, логичное изложение материала источника. Различаются четыре типа конспектов.

План-конспект - это развернутый детализированный план, в котором достаточно подробные записи приводятся по тем пунктам плана, которые нуждаются в пояснении.

Текстуальный конспект - это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника.

Свободный конспект - это четко и кратко сформулированные (изложенные) основные положения в результате глубокого осмысливания материала. В нем могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом.

Тематический конспект - составляется на основе изучения ряда источников и дает более или менее исчерпывающий ответ по какой-то схеме (вопросу).

В процессе изучения материала источника, составления конспекта нужно обязательно применять различные выделения, подзаголовки, создавая блочную структуру конспекта. Это делает конспект легко воспринимаемым, удобным для работы.

Подготовка информационного сообщения - Вид внеаудиторной самостоятельной работы по подготовке небольшого по объёму устного сообщения для озвучивания на семинаре, практическом занятии. Сообщаемая информация носит характер уточнения или обобщения, несёт новизну, отражает современный взгляд по определённым проблемам.

Сообщение отличается от докладов и рефератов не только объёмом информации, но и её характером – сообщения дополняют изучаемый вопрос фактическими или статистическими материалами. Оформляется задание письменно, оно может включать элементы наглядности (иллюстрации, демонстрацию).

Составление обобщающей таблицы по теме - Вид самостоятельной работы студента по систематизации объёмной информации, которая сводится (обобщается) в рамки таблицы. Формирование структуры таблицы отражает склонность студента к систематизации материала и развивает его умения по структурированию информации.

Составление графологической структуры - Продуктивный вид самостоятельной работы студента по систематизации информации в рамках логической схемы с наглядным графическим её изображением. Графологическая структура как способ систематизации информации ярко и наглядно представляет её содержание. Работа по созданию даже самых простых логических структур способствует развитию у студентов приёмов системного анализа, выделения общих элементов и фиксирования дополнительных, умения абстрагироваться от них в нужной ситуации. В отличие от других способов графического отображения информации (таблиц, рисунков, схем) графологическая структура делает упор на логическую связь элементов между собой, графика выступает в роли средства выражения (наглядности).

Подготовка к семинарским и практическим занятиям

При подготовке к семинарам и практическим занятиям следует изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, а также новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. Это позволит:

- Обобщить и систематизировать ранее изученный материал, внося в него соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой;
- подготовить тезисы выступлений по вопросам, выносимым на семинар.

Начиная подготовку к семинару, следует:

- четко определить смысл заданий, которые предстоит выполнить;
- составить план, позволяющий установить ключевые моменты подготовки и их последовательность. Данное действие позволит студенту повысить свою дисциплинированность и организованность.

Начинать подготовку следует с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что лекционный материал носит обзорный характер и содержит наиболее значимые вопросы по рассматриваемой теме. Остальные, более детальные, но не менее значимые вопросы должны быть разобраны студентом самостоятельно. В этой связи работа с рекомендованной литературой обязательна. В ходе работы следует обратить особое внимание на объяснение явлений и фактов практической действительности с точки зрения анализируемых теоретических положений, а также соотнести их с содержанием основных выводов. В ходе данной работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, поясняющие его примеры, а также разобраться в иллюстративном материале.

Заканчивать подготовку к семинару следует составлением конспекта, позволяющим составить концентрированное (сжатое) представление об изученном вопросе. Конспект можно представить, как в текстовом формате, так и в виде схемы или алгоритма.

Подготовка к дискуссии

Подготовка к дискуссии строиться по тому же принципу, что и подготовка к семинару. Вначале студенту рекомендуется изучить соответствующую литературу, и далее, составить план-конспект своего выступления.

При работе с литературой рекомендуется делать выписки наиболее интересных и показательных положений с точным указанием выходных данных: авторов книг и статей, года и места издания, страниц, названий сайтов и др. (данная информация будет необходима для оформления ссылок и библиографического списка).

Студент может дополнить список использованной литературы современными источниками, не представленными в списке рекомендованной литературы, и в дальнейшем использовать собственные подготовленные учебные материалы при написании курсовых и дипломных работ.

Также необходимо продумать примеры с целью аргументации тесной связи излагаемого в дискуссии теоретического материала с реальной жизнью и

обеспечения заинтересованности аудитории студентов, для которых готовится сообщение.

Следует учитывать, что ориентировочная продолжительность выступления в дискуссии должна составлять 3-5 минут, поэтому из найденного по теме материала следует сделать «жесткую выжимку», проиллюстрировав ее примерами.

Подготовка к решению кейсов

Одной из особенностей обучения магистров является активное использование метода выполнения кейсовых заданий. Подготовка к кейсу осуществляется в процессе изучения учебного пособия и лекционного материала по дисциплине и ответов на тестовые задания, предлагаемые студентам после каждой темы. При этом переход к изучению следующей темы возможен только после правильного выполнения кейсовых заданий по предыдущей теме.

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем.

1. Справочная правовая система «КонсультантПлюс»: www.consultant.ru
2. Система комплексного раскрытия информации «СКРИН» - <http://www.skrin.ru/>
3. ITeam-Технологии корпоративного управления, - <http://www.iteam.ru/publications/strategy>
4. Институт системы сбалансированных показателей: <http://www.balancedscorecard.org/>
5. Официальный сайт РосБизнесКонсалтинг: <http://www.rbk.ru>

11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации

Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации не предусмотрены.

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

Для осуществления образовательного процесса в рамках дисциплины необходимо наличие специальных помещений.

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения лекций, семинарских и практических занятий, выполнения курсовых групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Проведение лекций и семинаров в рамках дисциплины осуществляется в помещениях:

- оснащенных демонстрационным оборудованием;
- оснащенных компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет»;
- обеспечивающих доступ в электронную информационно-образовательную среду университета.

