

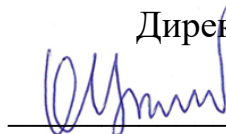
Федеральное государственное образовательное бюджетное
учреждение высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

Омский филиал Финуниверситета

Кафедра «Экономика и менеджмент»

УТВЕРЖДАЮ

Директор Омского филиала
Финуниверситета



О.Р. Онищенко
«23» июня 2026 г.

Шульженко А.М.

УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки
38.03.02 «Менеджмент», ОП «Финансовый менеджмент»
(программа подготовки бакалавра)

*Рекомендовано Ученым советом Омского филиала Финуниверситета
(протокол от «23» июня 2026 г. №34)*

*Одобрено кафедрой «Экономика и менеджмент»
(протокол от «30» апреля 2026 г. №4)*

Омск 2026

Рабочую программу дисциплины разработала:
старший преподаватель ***А.М. Шульженко***

Управление эффективностью и результативностью. Рабочая программа дисциплины для студентов, обучающихся по направлению 38.03.02 «Менеджмент» направленность программы бакалавриата «Финансовый менеджмент». – Омск: Омский Финуниверситет, кафедра «Экономика и менеджмент», 2026.

© Омский филиал Финансового университета при
Правительстве Российской Федерации, 2026

Содержание

1. Наименование дисциплины	5
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине	5
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	6
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся.....	6
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий.....	7
5.1. Содержание дисциплины.....	7
5.2. Учебно-тематический план.....	9
5.3. Содержание семинаров, практических занятий.....	10
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	11
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы.....	11
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю.....	12
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	15
7.1. Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы.....	15
7.2. Показатели и критерии оценивания компетенций.....	16
7.3. Типовые контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний.	19
7.4. Методические материалы, определяющие процедуру оценивания знаний, умений, владений	28
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	28
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	29
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	30
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая	

перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем.....	33
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	33

1. Наименование дисциплины «Управление эффективностью и результативностью»

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

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции ¹	Результаты обучения (владения ² , умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ПКП-4	Способность оценивать финансовые риски и применять современные методы и финансовые инструменты для их снижения и нейтрализации	1. Понимает сущность и природу финансовых рисков и владеет методами их оценки	знать: различные методы и инструменты управления финансовыми рисками; природу и классификацию финансовых рисков; виды предпринимательской деятельности; финансовые условия развития производства уметь: осуществлять анализ финансовых рисков, определять степень подверженности финансовым рискам; осуществлять управление финансовыми рисками; прогнозировать риски финансовых операций
		2. Предлагает обоснованные управленческие решения, направленные на снижение и устранение финансовых рисков	знать: методики принятия управленческих решений в условиях риска; особенности управления различными видами финансового риска уметь: выбирать и применять эффективные мероприятия, направленные на снижение финансовых рисков; своевременно выявлять и оценивать риски, а также принимать эффективные управленческие решения по их минимизации
ПKN – 5	Способность реализовывать инвестиционные решения, осуществлять формирование и управление портфелем финансовых и реальных активов организации в целях максимизации ее	1. Владеет методами оценки инвестиций и активов организации	знать: теоретические основы инвестиционной деятельности; основные стоимостные модели, применяемые для описания финансовых и реальных инвестиционных объектов; модели формирования и управления портфелями финансовых и реальных инвестиционных объектов; механизмы принятия решения в области реального и финансового инвестирования уметь: осуществлять выбор адекватных моделей описания финансовых и реальных

¹ Заполняется при реализации актуализированных ОС ВО ФУ и ФГОС ВО 3++

² Владения формулируются только при реализации ОС ВО ФУ первого поколения и ФГОС ВО 3+

	СТОИМОСТИ		инвестиционных объектов; осуществлять обоснование эффективности инвестиционного решения в области реального и финансового инвестирования; выбирать и обосновывать способы финансирования инвестиционных проектов
		2. Применяет современные методы и модели управления инвестициями в целях максимизации стоимости бизнеса	знать: показатели эффективности и результативности бизнеса; методы оценки стоимости бизнеса; способы финансирования инвестиционных проектов уметь: оценивать эффективность и результативность бизнеса; определять стоимость бизнеса; принимать эффективные решения при осуществлении нескольких инвестиционных проектов; применять методы и модели управления инвестициями в целях максимизации стоимости бизнеса

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление эффективностью и результативностью» является дисциплиной Модуля "Эффективное управление бизнесом" направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент».

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

Таблица 2.

Объем дисциплины в зачётных единицах и в академических часах

Вид учебной работы	Часы (очная)	
	Всего (в часах и з.е.)	Семестр 7 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	108 (3 з.е.)	108
Контактная работа - аудиторные занятия	36	36
Лекции	2	2
Семинары	34	34
Самостоятельная работа	72	72
Вид текущего контроля	Домашнее творческое задание	Домашнее творческое задание
Вид промежуточной аттестации	зачет	зачет

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. Показатели эффективности. Оценка эффективности и результативности

Понятие и основные концепции эффективности. Показатели эффективности. Экономическая эффективность: достоинства и недостатки подхода. Понятия результативности и эффективности. Управление результативностью. Концепция «performance management». Показатели (индикаторы). Классификации показателей. Иерархическая и фасетная модели классификации. Классификация показателей. Финансовые и нефинансовые показатели. Понятия достоверности, надежности и информативности показателей.

Экономические и финансовые показатели. Система нефинансовых показателей. Маркетинговые показатели: отраслевые показатели, показатели рынка, рыночные показатели продукта. Показатели портфеля бизнеса. Ориентация на потребителя: понятие качества, методы количественных и качественных оценок качества. Реализация процессного подхода в организации.

Развертывание и описание процессов организации. Процессно-ориентированный анализ эффективности. Оптимизация процессных моделей предприятия. Показатели проектов и бизнес-единиц. Показатели обучения и развития персонала. Показатели системы управления человеческими ресурсами. Показатели рабочих групп. Показатели сотрудников. Проблемы несбалансированности и «противоречивости» финансовых и нефинансовых показателей.

Тема 2. Управленческий учет как источник показателей

Теоретические основы и история возникновения методик измерения эффективности. Определение эффективности фирмы на основе фундаментальных финансово-экономических показателей. Взаимосвязи финансово-экономических показателей.

Тема 3. Финансовые и экономические показатели

Инвестиционный и проектный учет. Инвестиционные показатели. Реальные опционы. Финансовые показатели. Экономические показатели. Экономическая добавленная стоимость.

Тема 4. Нефинансовые показатели деятельности фирмы

Маркетинговые показатели: отраслевые показатели, показатели рынка, рыночные показатели продукта. Показатели портфеля бизнеса. Ориентация на потребителя: понятие качества, методы количественных и качественных оценок качества. Показатели внутренних процессов. Показатели эффективности

организационной структуры. Показатели бизнес-процессов. Показатели обучения и развития персонала.

Тема 5. Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicator, KPI)

Показатели как индикаторы достижения стратегических целей. Взаимосвязь миссии, стратегии и текущей деятельности. Понятие критических факторов успеха (CSF). Ключевые (Key Performance Indicator, KPI) и вспомогательные показатели. Требования к KPI. Опережающие и результирующие показатели. Показатели результативности и эффективности. Потоки и запасы. Разовые показатели. Первичные и вторичные показатели. Измерения и оценки. Частные и агрегированные оценки. Агрегированные показатели: комплексные и интегральные оценки. Пороговые значения. Показатели для принятия решений. Каскадирование показателей. Каскадируемые и некаскадируемые показатели. Аддитивные показатели. Объекты и способы каскадирования.

Тема 6. Система сбалансированных показателей (ССП)

Стратегия и управление эффективностью. Концепция сбалансированных показателей. История создания и развития ССП и Balanced ScoreCard. Основные понятия. Понятие баланса в ССП. Направления использования показателей в управленческом учете и в ССП. Оценки, применяемые к объектам учета: прогнозные, плановые, целевые, фактические итоговые (отчетность), фактические промежуточные (мониторинг). Мотивационные показатели: фондообразующие и фондораспределяющие. Значения показателей. Приближенные значения и примерные формулы. Интервальные и точечные значения показателей. Цели и показатели.

Дерево целей. Способы декомпозиции целей. Растянутые цели в ССП. Дерево показателей. Проблема количества показателей в ССП. Типизация показателей в ССП. Управление системой показателей фирмы. Разработка ССП. Взаимосвязи между направлениями. Разработка подходов к дополнительным ключевым направлениям ССП. Стратегические карты. Использование ССП в управлении компанией. Стратегический и тактический аспекты. Примеры создания стратегических карт ССП в коммерческих и некоммерческих организациях. Упрощенная схема разработки ССП. Разработка целей и показателей для верхнего и нижнего уровней управления. Организация отбора и формирования перечня показателей деятельности. Взаимосвязь ССП с управленческим учетом, бюджетированием, управлением оперативной деятельностью и системой мотивации. Обратная связь в ССП. Типичные

ошибки. Аудит показателей и ССП. Примеры ССП для различных холдингов, предприятий и подразделений.

Внедрение ССП. Общие принципы организации внедрения ССП. Ведение проектов по разработке и внедрению ССП: план проекта, этапы проекта, факторы успеха, управление изменениями. Результаты проекта разработки и внедрения ССП. Программные продукты, применяемые для внедрения и практического использования системы сбалансированных показателей (ARIS BSC, QPR и др.)

5.2 Учебно-тематический план

Таблица 3.

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Аудиторная работа				Самос- тоятель ная работа	
			общая	лекции	практические и семинарские занятия	в т.ч. занятия в интерактивных формах		
1	Тема 1. Показатели эффективности. Оценка эффективности и результативности	18	6	2	4	2	12	Тесты. Устные ответы на вопросы, ситуационные задания, доклады и обсуждение актуальных проблем
2	Тема 2. Управленческий учет как источник показателей	18	6	0	6	3	12	Устные ответы на вопросы, расчетно- аналитические и ситуационные задания. Доклады и обсуждение вопросов.
3	Тема 3. Финансовые и экономические показатели	18	6	0	6	3	12	Разбор кейсов. Анализ факторов бизнес среды
4	Тема 4. Нефинансовые показатели деятельности фирмы	18	6	0	6	3	12	Тестовые и устные опросы. Расчетно- аналитические задания
5	Тема 5. Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicator)	18	6	0	6	3	12	Расчетные задания, тестовый опрос
6	Тема 6. Система сбалансированных показателей (ССП)	18	6	0	6	3	12	Расчеты по разделам бизнес- плана. Обсуждение результатов
	В целом по дисциплине	108	36	2	34	17	72	ДТЗ

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Практические и семинарские занятия служат для углубленного изучения материала дисциплины и приобретения практических навыков в соответствии с ее целями и задачами. Семинарские занятия предусматривают проведение дискуссий по темам занятия, обсуждения проблем в рамках тем в малой группе (работа в группе), подготовку докладов, сообщений, мультимедийных презентаций, выполнение самостоятельных работ.

Таблица 4.

Содержание практических и семинарских занятий

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9	Формы проведения занятий
Тема 1. Показатели эффективности. Оценка эффективности и результативности	1. Показатели (индикаторы). Классификации показателей. Иерархическая и фасетная модели классификации. 2. Финансовые и нефинансовые показатели. Понятия достоверности, надежности и информативности показателей. 3. Понятие эффективности деятельности организации (фирмы). 4. Концепции эффективности. Показатели эффективности Рекомендуемая литература из раздела 8: 1-3 Рекомендуемая литература из раздела 9: 1-5	Работа в малых группах Групповая дискуссия Решение практических заданий по теме
Тема 2. Управленческий учет как источник показателей	1. Различные подходы к расчету себестоимости. Стратегический управленческий учет. 2. Взаимосвязь основных целей деятельности компании и организации управленческого учета. Целевая себестоимость. 3. Подходы к распределению косвенных затрат. Показатели потребителей и продуктов. Показатели подразделений. Показатели поставщиков. 4. Функционально-стоимостной анализ (ФСА). Организация и результаты ФСА. Оценка экономической эффективности ФСА. Индекс «цена - качество». Рекомендуемая литература из раздела 8: 1-3 Рекомендуемая литература из раздела 9: 1-5	Доклад с презентацией
Тема 3. Финансовые и экономические показатели	1. Инвестиционный и проектный учет. Инвестиционные показатели. Реальные опционы. 2. Финансовые показатели. Экономические показатели. Экономическая добавленная стоимость. Рекомендуемая литература из раздела 8: 1-3 Рекомендуемая литература из раздела 9: 1-5	Решение ситуационных задач Доклады
Тема 4. Нефинансовые показатели деятельности фирмы	1. Маркетинговые показатели: отраслевые показатели, показатели рынка, рыночные показатели продукта. Показатели портфеля бизнеса. 2. Ориентация на потребителя: понятие качества, методы количественных и качественных оценок качества. 3. Показатели внутренних процессов. Показатели эффективности организационной структуры. 4. Показатели бизнес-процессов. Показатели обучения и развития персонала Рекомендуемая литература из раздела 8: 1-3 Рекомендуемая литература из раздела 9: 1-5	Дискуссия Творческая работа
Тема 5. Ключевые	1. Показатели как индикаторы достижения стратегических	Устные ответы,

показатели эффективности (Key Performance Indicator)	целей. Взаимосвязь миссии, стратегии и текущей деятельности. 2. Ключевые (Key Performance Indicator, KPI) и вспомогательные показатели. Требования к KPI. 3. Опережающие и результирующие показатели. Показатели результативности и эффективности. 4. Потоки и запасы. Разовые показатели. Первичные и вторичные показатели. Измерения и оценки. 5. Частные и агрегированные оценки. Агрегированные показатели: комплексные и интегральные оценки. 6. Пороговые значения. Направления использования показателей в управленческом учете и в ССП. Управление системой показателей фирмы. Рекомендуемая литература из раздела 8: 1-3 Рекомендуемая литература из раздела 9: 1-5	Решение заданий по теме
Тема 6. Система сбалансированных показателей (ССП)	1. Концепция сбалансированных показателей. История создания и развития ССП и Balanced ScoreCard. 2. Основные понятия. Понятие баланса в ССП. Сбалансированность систем показателей: примеры и неопределенности. 3. Перспективные показатели. Ключевые направления ССП. Четыре ключевых направления ССП - принципы определения направлений. 4. Отбор показателей для ССП: финансы, взаимоотношения с клиентами, совершенствование внутренних бизнеспроцессов, обучение и развитие персонала. Рекомендуемая литература из раздела 8: 1-3 Рекомендуемая литература из раздела 9: 1-5	Разработка и решение кейсов

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

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

Самостоятельная работа включает также подготовку к семинарским занятиям, выполнение заданий по работе с нормативными правовыми актами.

Таблица 5.

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Показатели эффективности. Оценка эффективности и результативности	Экономическая эффективность: достоинства и недостатки подхода. Понятия результативности и эффективности. Управление результативностью. Концепция «performance management» Рекомендуемая литература из раздела 8: 1-3 Рекомендуемая литература из раздела 9: 1-5	Работа с учебной и справочной литературой, периодическими изданиями и Интернет – ресурсами. Подготовка к тестированию и выступлениям на семинарских занятиях
Тема 2. Управленческий учет как источник показателей	Анализ затратообразующих факторов. Учет неявных затрат. Традиционные методы калькуляции и ABC- costing как стратегические инструменты. Трансфертные цены. Взаимосвязь цепочки ценностей и возникновения маржинального дохода (прибыли). Функционально-стоимостной анализ (ФСА).	Работа с учебной и справочной литературой, нормативно-правовыми актами, периодическими изданиями и Интернет – ресурсами. Подготовка и решение задач. Подготовка к

	История ФСА. Роль ABC-Costing в ФСА. Рекомендуемая литература из раздела 8: 1-3 Рекомендуемая литература из раздела 9: 1-5	тестированию.
Тема 3. Финансовые и экономические показатели	Инвестиционный и проектный учет. Инвестиционные показатели. Реальные опционы. Финансовые показатели. Экономические показатели. Экономическая добавленная стоимость Рекомендуемая литература из раздела 8: 1-3 Рекомендуемая литература из раздела 9: 1-5	Работа с учебной и справочной литературой, нормативно-правовыми актами, периодическими изданиями и Интернет – ресурсами. Подготовка и решение задач. Подготовка к тестированию.
Тема 4. Нефинансовые показатели деятельности фирмы	Показатели проектов и бизнесединиц. Взаимосвязь с управленческим учетом. Показатели обучения и развития персонала. Показатели системы управления человеческими ресурсами. Показатели рабочих групп. Показатели сотрудников. Проблемы несбалансированности и «противоречивости» финансовых и нефинансовых показателей Рекомендуемая литература из раздела 8: 1-3 Рекомендуемая литература из раздела 9: 1-5	Работа с учебной и справочной литературой, нормативно-правовыми актами, периодическими изданиями и Интернет – ресурсами. Подготовка и решение задач. Подготовка к тестированию.
Тема 5. Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicator)	Понятие критических факторов успеха (CSF). Оценки, применяемые к объектам учета: прогнозные, плановые, целевые, фактические итоговые (отчетность), фактические промежуточные (мониторинг). Мотивационные показатели: фондообразующие и фондораспределяющие. Показатели для принятия решений. Каскадирование показателей. Каскадируемые и некаскадируемые показатели. Аддитивные показатели. Объекты и способы каскадирования. Оценка конкурентной позиции с помощью бенчмаркинга. Значения показателей. Приближенные значения и примерные формулы. Интервальные и точечные значения показателей. Цели и показатели. Дерево целей. Способы декомпозиции целей. Растянутые цели в ССП. Дерево показателей. Проблема количества показателей в ССП. Типизация показателей в ССП. Рекомендуемая литература из раздела 8: 1-3 Рекомендуемая литература из раздела 9: 1-5	Работа с учебной и справочной литературой, нормативно-правовыми актами, периодическими изданиями и Интернет – ресурсами. Подготовка и решение задач. Подготовка к тестированию.
Тема 6. Система сбалансированных показателей (ССП)	Взаимосвязи между направлениями. Разработка подходов к дополнительным ключевым направлениям ССП. Стратегические карты. Использование ССП в управлении компанией. Стратегический и тактический аспекты. Примеры создания стратегических карт ССП в коммерческих и некоммерческих организациях. Рекомендуемая литература из раздела 8: 1-3 Рекомендуемая литература из раздела 9: 1-5	Работа с учебной и справочной литературой, нормативно-правовыми актами, периодическими изданиями и Интернет – ресурсами. Подготовка и решение задач. Подготовка к тестированию.

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

В соответствии с учебным планом студенты должны подготовить домашнее творческое задание.

ДТЗ состоит из двух разделов: аналитического и практического.

Объем разделов 3-4 и 5-6 страниц соответственно. ДТЗ выполняется по конкретному предприятию. Оценка проводится за последние 3 года.

1. Основная характеристика предприятия, оценка эффективности его деятельности

Описание предприятия, виды, деятельности, расположение компании, организационная структура, историческая справка и т.д. Анализ динамики основных экономических показателей проводится с помощью таблицы.

Анализ динамики финансово-экономических показателей деятельности

ООО «ООО» за гг.

Показатель				Абсолютный прирост		Темп прироста, %	
Выручка, тыс. руб.							
Себестоимость, тыс. руб.							
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.							
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.							
Среднегодовая величина валюты баланса, тыс. руб.							
Среднегодовая величина основных фондов, тыс. руб.							
Среднегодовая величина оборотных фондов, тыс. руб.							
Удельный вес дебиторской задолженности в валюте баланса, %							
Удельный вес кредиторской задолженности в валюте баланса, %							
Среднегодовая численность сотрудников, чел.							
Средняя заработная плата, тыс. руб./мес.							
Годовая производительность труда, тыс. руб./чел.							
Рентабельность продаж, %							
Общая ликвидность							
Платежеспособность							
Финансовая устойчивость							
Оборачиваемость дебиторской задолженности							

По результатам анализа необходимо добавить еще одну аналитическую таблицу для более точной оценки.

В конце раздела приводится общая оценка эффективности управления предприятием, выделяются 5 основных выявленных проблем.

2. Пути повышения эффективности и результативности управления предприятием.

Исходя из проблем, необходимо предложить план мероприятий. С последующим подробным описанием механизма реализации каждого.

План мероприятий по повышению эффективности и результативности управления

Мероприятие	Проблема	Цель	Расходы на реализацию, тыс. руб.	Ожидаемый эффект

В столбце «расходы на реализацию, тыс. руб.» только цифровые значения, в остальных допускается текст. Не более 2 мероприятий, не требующих финансовых вложений.

По итогам раздела необходимо рассчитать экономический эффект с помощью следующей таблицы.

Расчёт эффективности внедрения мероприятия ...

Показатель	Значение до мероприятия	Прогнозное значение	Абсолютное изменение	Темп роста, %
Выручка, тыс. руб.	10925,0	14202,5	3277,5	30,00
Расходы по обычной деятельности всего, тыс. руб.	10111,0	12661,4	2550,4	25,22
в том числе дополнительные расходы на внедрение мероприятия, тыс. руб.	-	2550,4	2550,4	-
Чистая прибыль, тыс. руб.	20,0	283,2	263,2	1316,00
Показатель 1				
Показатель 2				
Показатель 3				

Дополнительные показатели эффективности выбираются самостоятельно, исходя из полученных результатов анализа.

Оценка знаний по 100-балльной шкале проводится в соответствии с нормативными документами Финуниверситета.

Ориентировочное распределение максимальных баллов по видам работы:

Таблица 6.

№ п/п	Вид отчетности	Баллы всего
1.	Текущий контроль в т.ч:	40
	доклад, презентация	10
	участие в групповой дискуссии	10
	решение задач, кейсов	10
	подготовка ДТЗ	10
2.	Зачет	60
3.	Итого	100

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

7.1. Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины содержится в разделе 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.

7.2. Показатели и критерии оценивания компетенций

Зачет по дисциплине выставляется студенту при условии сформированности по каждой компетенции как минимум порогового уровня.

Таблица 7.

Показатели и критерии оценивания компетенций по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

ПКП-4 «Способность оценивать финансовые риски и применять современные методы и финансовые инструменты для их снижения и нейтрализации»				
Результаты обучения по дисциплине (модулю)	Шкала и критерии оценки результатов			
	Высокий уровень (отлично)	Продвинутый уровень (хорошо)	Пороговый уровень (удовлетворительно)	Пороговый уровень не достигнут (неудовлетворительно)
1. Понимает сущность и природу финансовых рисков и владеет методами их оценки				
знать: различные методы и инструменты управления финансовыми рисками; природу и классификацию финансовых рисков; виды предпринимательской деятельности; финансовые условия развития производства	Знает различные методы и инструменты управления финансовыми рисками; природу и классификацию финансовых рисков; виды предпринимательской деятельности; финансовые условия развития производства	Знает основные методы и инструменты управления финансовыми рисками; природу и классификацию финансовых рисков; виды предпринимательской деятельности	Частично знает основные методы и инструменты управления финансовыми рисками; виды предпринимательской деятельности	Не знает основные методы и инструменты управления финансовыми рисками; виды предпринимательской деятельности
уметь: осуществлять анализ финансовых рисков, определять степень подверженности финансовым рискам; осуществлять управление финансовыми рисками; прогнозировать риски финансовых операций	Умеет осуществлять анализ финансовых рисков, определять степень подверженности финансовым рискам; осуществлять управление финансовыми рисками; прогнозировать риски финансовых операций	Умеет осуществлять анализ финансовых рисков, определять степень подверженности финансовым рискам; осуществлять управление финансовыми рисками	Частично умеет осуществлять анализ финансовых рисков, определять степень подверженности финансовым рискам; осуществлять управление финансовыми рисками	Не умеет осуществлять анализ финансовых рисков, определять степень подверженности финансовым рискам; осуществлять управление финансовыми рисками
2. Предлагает обоснованные управленческие решения, направленные на снижение и устранение финансовых рисков				
знать: методики принятия управленческих решений в	Знает методики принятия управленческих решений в условиях риска;	Знает основные методики принятия управленческих решений в условиях риска;	Частично знает основные методики принятия управленческих решений в условиях риска; особенности	Не знает основные методики принятия управленческих решений в условиях риска; особенности управления

условиях риска; особенности управления различными видами финансового риска	особенности управления различными видами финансового риска	особенности управления рисками	управления рисками	рисками
уметь: выбирать и применять эффективные мероприятия, направленные на снижение финансовых рисков; своевременно выявлять и оценивать риски, а также принимать эффективные управленческие решения по их минимизации	Умеет выбирать и применять эффективные мероприятия, направленные на снижение финансовых рисков; своевременно выявлять и оценивать риски, а также принимать эффективные управленческие решения по их минимизации	Умеет выбирать и применять мероприятия, направленные на снижение финансовых рисков; своевременно выявлять и оценивать риски	Частично умеет выбирать и применять мероприятия, направленные на снижение финансовых рисков; своевременно выявлять и оценивать риски	Не умеет выбирать и применять мероприятия, направленные на снижение финансовых рисков; своевременно выявлять и оценивать риски
ПКП-5 «Способность реализовывать инвестиционные решения, осуществлять формирование и управление портфелем финансовых и реальных активов организации в целях максимизации ее стоимости»				
1. Владеет методами оценки инвестиций и активов организации				
знать: теоретические основы инвестиционной деятельности; основные стоимостные модели, применяемые для описания финансовых и реальных инвестиционных объектов; модели формирования и управления портфелями финансовых и реальных инвестиционных объектов; механизмы принятия решения в области реального и финансового инвестирования	Знает теоретические основы инвестиционной деятельности; основные стоимостные модели, применяемые для описания финансовых и реальных инвестиционных объектов; модели формирования и управления портфелями финансовых и реальных инвестиционных объектов; механизмы принятия решения в области реального и финансового инвестирования	Знает теоретические основы инвестиционной деятельности; основные стоимостные модели, применяемые для описания финансовых и реальных инвестиционных объектов; модели формирования и управления портфелями финансовых и реальных инвестиционных объектов	Частично знает теоретические основы инвестиционной деятельности; основные стоимостные модели, применяемые для описания финансовых и реальных инвестиционных объектов; модели формирования и управления портфелями финансовых и реальных инвестиционных объектов	Не знает теоретические основы инвестиционной деятельности; основные стоимостные модели, применяемые для описания финансовых и реальных инвестиционных объектов; модели формирования и управления портфелями финансовых и реальных инвестиционных объектов
уметь: осуществлять выбор адекватных моделей описания финансовых и	Умеет осуществлять выбор адекватных моделей описания финансовых и реальных	Умеет осуществлять выбор моделей описания финансовых и реальных инвестиционных объектов;	Частично умеет осуществлять выбор моделей описания финансовых и реальных инвестиционных объектов;	Не умеет осуществлять выбор моделей описания финансовых и реальных инвестиционных объектов; осуществлять обоснование

реальных инвестиционных объектов; осуществлять обоснование эффективности инвестиционного решения в области реального и финансового инвестирования; выбирать и обосновывать способы финансирования инвестиционных проектов	инвестиционных объектов; осуществлять обоснование эффективности инвестиционного решения в области реального и финансового инвестирования; выбирать и обосновывать способы финансирования инвестиционных проектов	осуществлять обоснование эффективности инвестиционного решения в области реального и финансового инвестирования	осуществлять обоснование эффективности инвестиционного решения в области реального и финансового инвестирования	эффективности инвестиционного решения в области реального и финансового инвестирования
2. Применяет современные методы и модели управления инвестициями в целях максимизации стоимости бизнеса				
знать: показатели эффективности и результативности бизнеса; методы оценки стоимости бизнеса; способы финансирования инвестиционных проектов	Знает показатели эффективности и результативности бизнеса; методы оценки стоимости бизнеса; способы финансирования инвестиционных проектов	Знает основные показатели эффективности и результативности бизнеса; методы оценки стоимости бизнеса	Частично знает основные показатели эффективности и результативности бизнеса; методы оценки стоимости бизнеса	Не знает основные показатели эффективности и результативности бизнеса; методы оценки стоимости бизнеса
уметь: оценивать эффективность и результативность бизнеса; определять стоимость бизнеса; принимать эффективные решения при осуществлении нескольких инвестиционных проектов; применять методы и модели управления инвестициями в целях максимизации стоимости бизнеса	Умеет оценивать эффективность и результативность бизнеса; определять стоимость бизнеса; принимать эффективные решения при осуществлении нескольких инвестиционных проектов; применять методы и модели управления инвестициями в целях максимизации стоимости бизнеса	Умеет оценивать эффективность и результативность бизнеса; определять стоимость бизнеса; применять методы и модели управления инвестициями в целях максимизации стоимости бизнеса	Частично умеет оценивать эффективность и результативность бизнеса; определять стоимость бизнеса; применять методы и модели управления инвестициями в целях максимизации стоимости бизнеса	Не умеет оценивать эффективность и результативность бизнеса; определять стоимость бизнеса; применять методы и модели управления инвестициями в целях максимизации стоимости бизнеса

7.3. Типовые контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета.

Таблица 8.

Типовые контрольные задания или иные материалы для оценки знаний, умений, владений

Компетенция	Индикаторы достижения компетенции	Вопросы к зачету, Тестовые задания, Практико-ориентированные задания
<u>ПКП-4</u> Способность оценивать финансовые риски и применять современные методы и финансовые инструменты для их снижения и нейтрализации	1. Понимает сущность и природу финансовых рисков и владеет методами их оценки	<u>Вопросы к зачету:</u> 1. Понятие и основные концепции эффективности. Показатели эффективности. Понятия результативности и эффективности. 2. Управление результативностью. Концепция «performance management». 3. Показатели (индикаторы) и их классификации. 4. Финансовые и нефинансовые показатели. Система нефинансовых показателей. 5. Маркетинговые показатели: отраслевые показатели, показатели рынка, рыночные показатели продукта. 6. Показатели портфеля бизнеса. 7. Показатели проектов и бизнес-единиц. 8. Показатели обучения и развития персонала. Показатели системы управления человеческими ресурсами. Показатели рабочих групп. Показатели сотрудников. <u>Тестовые задания</u> 1. Системный подход к риск-менеджменту предполагает... а) создание специального структурного подразделения, в функции которого входит создание системы управления рисками всей организации и целенаправленное проведение мероприятий по управлению рисками; б) системную параллельную защиту всех направлений деятельности организации: социальных, экономических, финансовых процессов, защита окружающей среды, конструкторских и технологических структур от чрезмерных (недопустимых) рисков. 2. К основным правилам риск-менеджмента относят... а) максимум выигрыша, оптимальная колеблемость результата, оптимальное сочетание выигрыша и величины риска; б) оптимальное сочетание выигрыша и величины риска, учет субъективных особенностей руководителя при принятии рискованных решений; в) наибольшая колеблемость результата, максимум выигрыша. 3. В развитой системе риск-менеджмента тактика управления рисками реализуется на основе... а) системы организационной документации - постановлений, инструкциях, методических и технологических материалах, обеспечивающих эффективную реализацию выбранной рискованной альтернативы; б) разработанной и утвержденной концепции управления рисками;

		в) ситуационного подхода, при котором оценка риска и реализация рискованных мероприятий происходит по мере возникновения рискованной ситуации с учетом конкретных факторов и условий. 4. Как соотносятся понятия коммерческого и финансового риска: а) финансовые риски включают в себя коммерческие б) коммерческие риски включают в себя финансовые в) эти понятия не соотносимы, т. к. относятся к разным классификациям г) это синонимы 5. Что значит управлять риском? а) следить за тенденцией его развития б) использовать различные меры, позволяющие прогнозировать наступление рискованного события в) принимать меры к снижению риска г) управлять риском невозможно, т. к. данное понятие изучается теорией вероятности <u>Практико-ориентированные задания</u> <u>Задание 1</u> На момент оценки двух альтернативных проектов средняя ставка доходности государственных ценных бумаг составила 12%. Риск, определенный экспертным путем, связанный с реализацией проекта А –10%, с реализацией проекта Б – 14%. Срок реализации проектов – 4 года. Необходимо оценить проекты с учетом риска. <u>Задание 2</u> При инвестировании капитала в проект А из 10 случаев была получена прибыль: 10 млн руб. – в двух случаях; 11 млн руб. – в одном случае; 7 млн руб. – в трех случаях; 5 млн руб. – в одном случае; 12 млн руб. – в двух случаях; 8 млн руб. – в одном случае. Выберите вариант инвестирования капитала исходя из средней ожидаемой прибыли с учетом ее колеблемости. Дайте характеристику степени колеблемости.
	2. Предлагает обоснованные управленческие решения, направленные на снижение и устранение финансовых рисков	<u>Вопросы к зачету:</u> 1. Понятия достоверности, надежности и информативности показателей. 2. Экономические и финансовые показатели. 3. Проблемы несбалансированности и «противоречивости» финансовых и нефинансовых показателей. 4. Показатели эффективности организационной структуры. 5. Процессный подход к управлению. Показатели бизнес-процессов. Процессно-ориентированный анализ эффективности. 6. Агрегированные показатели: комплексные и интегральные оценки. Пороговые значения. Показатели для принятия решений. <u>Тестовые задания</u> 1. Концепция приемлемого риска предполагает... а) необходимость выбора управленческих решений в соответствии с субъективной оценкой руководителем уровня

		риска; б) возможность идти на риск, если его величина составляет не более 10 %; в) выделение стартового, оцененного и конечного уровня риска и непрерывное осуществление на этой основе мероприятий по управлению рисками. 2. Как называется метод уменьшения степени рисков, при котором отказываются от любого мероприятия, связанного с риском, или разрабатывают мероприятия, которые полностью их исключают: а) лимитирование концентрации риска б) хеджирование в) избежание возможных рисков 3. Путем заключения каких контрактов осуществляется передача риска: а) договор страхования б) договор аренды в) договоры факторинга г) контракты на хранение и перевозку грузов 4. Измерители риска: а) показатели вероятности дефолта б) стоимость под риском в) налоговая база г) волатильность д) портфельный мониторинг <u>Практико-ориентированные задания</u> Задание 1 Имеются два варианта вложения одной и той же суммы капитала. При первом варианте капитал совершает за год 20 оборотов, рентабельность произведенной и реализованной продукции составит 20%. По второму варианту капитал совершит 26 оборотов, рентабельность продукции составит 18%. Выбор эффективного варианта вложения капитала проводится по критерию – максимум нормы прибыли на капитал. Определить наиболее эффективный вариант вложения. Задание 2 Инвестору для выбора предлагаются два инвестиционных проекта. Первый с вероятностью 0,6 обеспечивает прибыль в 15 млн. рублей; однако с вероятностью 0,4 можно потерять 5,5 млн. рублей. Для второго варианта с вероятностью 0,8 гарантировано получение прибыли в размере 16 10 млн. рублей, и с вероятностью 0,2 - потеря 6 млн. рублей. Какой проект выбрать?
<u>ПКП-5</u> Способность реализовывать инвестиционные решения, осуществлять формирование и управление портфелем	1. Владеет методами оценки инвестиций и активов организации	<u>Вопросы к зачету:</u> 1. Показатели как индикаторы достижения стратегических целей. Понятие критических факторов успеха (CSF). 2. Ключевые (Key Performance Indicator, KPI) и вспомогательные показатели. Требования к KPI. Опережающие и результирующие показатели. 3. Показатели результативности и эффективности. Частные и агрегированные оценки. 4. Каскадирование показателей. Каскадируемые и некаскадируемые показатели. Аддитивные показатели. Объекты и способы каскадирования. 5. Стратегия и управление эффективностью. Концепция сбалансированных показателей.

финансовых и реальных активов организации в целях максимизации ее стоимости		6. Проблема количества показателей в ССП. Типизация показателей в ССП. Управление системой показателей фирмы. 7. Сбалансированность систем показателей: примеры и неопределенности. Перспективные показатели. 8. Ключевые направления ССП. Четыре ключевых направления ССП – принципы определения направлений. 9. Отбор показателей для ССП: финансы, взаимоотношения с клиентами, совершенствование внутренних бизнес-процессов, обучение и развитие персонала. 10. Использование ССП в управлении компанией. Стратегический и тактический аспекты. 11. Общие принципы организации внедрения ССП. Ведение проектов по разработке и внедрению ССП: план проекта, этапы проекта, факторы успеха, управление изменениями. Результаты проекта разработки и внедрения ССП. 12. Программные продукты, применяемые для внедрения и практического использования системы сбалансированных показателей (ARIS BSC, QPR и др.). <u>Тестовые задания</u> 1. Система показателей называется сбалансированной, так как учитывает равновесие между... а) финансовыми и нефинансовыми индикаторами, внутренними и внешними компонентами организации, запаздывающими и опережающими индикаторами б) материальными и нематериальными активами, запаздывающими и опережающими индикаторами, стратегическими и оперативными задачами в) интересами акционеров и сотрудников, интересами клиентов и компании, тенденциями развития и повышения эффективности г) стратегией и видением, текущими значениями и долгосрочными целями, инициативами и миссией организации 2. Первоначально ССП была предложена как а) оценочная система, ориентированная на нематериальные факторы б) построения и формулирования стратегии организации в) система стратегического управления организацией г) инструмент информирования сотрудников организации о результатах деятельности 3. В каком виде применима ССП для стратегического управления государственными и некоммерческими организациями? а) ССП применима для управления государственными и некоммерческими организациями, однако в этом случае причинно-следственные связи показателей должны обеспечивать движущую силу для выполнения миссии организаций б) ССП не применима для управления государственными и некоммерческими организациями, так как при корректном построении ССП причинно-следственные связи показателей приводят к удовлетворению финансовых (коммерческих) интересов акционеров в) ССП применима для управления государственными и некоммерческими организациями без каких-либо трудностей и адаптации, так такие организации тоже должны оценивать финансовый результат и составлять бюджеты г) ССП применима для управления государственными и некоммерческими организациями, но финансовая составляющая должна быть заменена на другую, не связанную с финансовым результатом (коммерческими интересами акционеров)
--	--	---

	4. ССП дополняет финансовую оценочную составляющую тремя другими: а) внутренних процессов, интересов акционеров и интересов персонала б) клиентов, внутренних процессов, обучения и развития в) клиентов, внутренних процессов и нематериальных активов г) опережающих индикаторов, материальных активов и нематериальных активов <u>5. Капитальные вложения включают</u> а) инвестиции в основные и оборотные фонды б) инвестиции в прирост (наращивание) производственных мощностей в) инвестиции в реновацию производственных мощностей <u>Практико-ориентированные задания</u> Задание 1 Имеется два альтернативных проекта, А и Б. Срок их реализации – 4 года, ставка дисконтирования – 12%, сумма капиталовложений по проекту А – 50 тыс. рублей; по проекту Б – 55 тыс. рублей. Денежные потоки по каждому из проектов в течение срока реализации представлены в таблице. Показатели реализации проектов <table><tr><th rowspan="2">Год</th><th colspan="2">Проект А</th><th colspan="2">Проект Б</th></tr><tr><th>ДП, тыс. руб.</th><th>Экспертная оценка вероятности поступления ДП, P_i</th><th>ДП, тыс. руб.</th><th>Экспертная оценка вероятности поступления ДП, P_i</th></tr><tr><td>1</td><td>27</td><td>0,9</td><td>35</td><td>0,8</td></tr><tr><td>2</td><td>27</td><td>0,85</td><td>37</td><td>0,75</td></tr><tr><td>3</td><td>22</td><td>0,8</td><td>37</td><td>0,7</td></tr><tr><td>4</td><td>22</td><td>0,75</td><td>25</td><td>0,65</td></tr></table> Используя методику изменения денежного потока, оцените оба проекта с точки зрения риска. Задание 2 Рассмотрите альтернативные направления инвестирования средств, которые могут иметься у крупного промышленного предприятия. В соответствии с выбранными направлениями отнесите каждое из них к приведенной классификации инвестиций	Год	Проект А		Проект Б		ДП, тыс. руб.	Экспертная оценка вероятности поступления ДП, P_i	ДП, тыс. руб.	Экспертная оценка вероятности поступления ДП, P_i	1	27	0,9	35	0,8	2	27	0,85	37	0,75	3	22	0,8	37	0,7	4	22	0,75	25	0,65	
Год	Проект А		Проект Б																												
	ДП, тыс. руб.	Экспертная оценка вероятности поступления ДП, P_i	ДП, тыс. руб.	Экспертная оценка вероятности поступления ДП, P_i																											
1	27	0,9	35	0,8																											
2	27	0,85	37	0,75																											
3	22	0,8	37	0,7																											
4	22	0,75	25	0,65																											
2. Применяет современные методы и модели управления инвестициями в целях максимизации стоимости бизнеса	<u>Вопросы к зачету:</u> 1. Ценностно-ориентированный менеджмент (VBM). Система измерения ценности как ключевой элемент ценностно ориентированного менеджмента. Отличие VBM-показателей от традиционных бухгалтерских показателей эффектов и эффективности. 2. Понятие фундаментальной ценности собственного капитала. Основные подходы и модели фундаментальной оценки собственного капитала. 3. Модели остаточной прибыли Эдвардса–Белла–Олсона (Edwards–Bell–Ohlson (EBO) valuation model) (Residual Income Model — RIM). 4. Модель остаточной операционной прибыли (добавленной экономической стоимости — Economic Value Added, EVA). 5. Первичная классификация VBM-показателей. 6. Ценностно-ориентированный менеджмент и фундаментальная оценка компаний Модели взаимосвязи рыночной и фундаментальной ценностей на российском рынке.																														

		7. Фундаментальная ценность компании: теория и приложение к нахождению цены IPO. Модификации модели фундаментальной ценности. 8. Анализ модели оценивания фундаментальной ценности на российском рынке <u>Тестовые задания</u> 1. При анализе расходов в методе ДДП следует учесть: а) инфляционные ожидания для каждой категории издержек; б) перспективы в отрасли с учетом конкуренции; в) взаимозависимости и тенденции прошлых лет; г) ожидаемое повышение цен на продукцию; д) а, в; е) б, г. 2. Стоимость объекта оценки в случае, если объект оценки должен быть отчужден в срок меньше обычного срока экспозиции аналогов является: а) стоимостью замещения; б) ликвидационной стоимостью; в) балансовой стоимостью; г) инвестиционной стоимостью; д) утилизационной стоимостью. 3. Оказывает ли влияние на уровень риска размер предприятия? а) да; б) нет. 4. Какой из элементов не относится к модели структуры организации, сформулированной Генри Минцбергом? а) операционное ядро б) акционеры в) стратегическая вершина г) средняя линия д) обслуживающий персонал е) идеология 5. Какой пункт из перечисленных ниже можно отнести к преимуществам матричной структуры организации? а) отсутствие бюрократии б) высокая гибкость и динамичность в) легкость добавления и преобразования подразделений г) четкое распределение обязанностей и ответственности д) децентрализация 6. Кто автор модели построения эффективной организации, получившей название «Модель 7 – С»? а) Т.Питерс и Р.Уотермен б) Г.Минцберг в) Ф.Тейлор <u>Практико-ориентированные задания</u>
--	--	---

		Задание 1 При крупном автомобильном магазине планируется открыть мастерскую по предпродажному обслуживанию и гарантийному ремонту автомобилей. Консультационная фирма готова предоставить дополнительную информацию о том, будет ли рынок благоприятным или нет. Эти сведения обойдутся магазину в 13 тыс. рублей. Администрация магазина считает, что эта информация гарантирует благоприятный рынок с вероятностью 0,5. Если рынок будет благоприятным, то большая мастерская принесет прибыль в 60 тыс. рублей, а маленькая – 30 тыс. рублей. При неблагоприятном рынке магазин потеряет 65 тыс. рублей, если будет открыта большая мастерская, и 30 тыс. рублей – если откроется маленькая. Не имея дополнительной информации, директор оценивает вероятность благоприятного рынка как 0,6. Положительный результат обследования гарантирует благоприятный рынок с вероятностью 0,8. При отрицательном результате рынок может оказаться благоприятным с вероятностью 0,3. Постройте дерево решений и определите: • Следует ли заказать консультационной фирме дополнительную информацию, уточняющую конъюктуру рынка? • Какую мастерскую следует открыть при магазине: большую или маленькую? • Какова ожидаемая денежная оценка наилучшего решения? Задание 2 Определите стоимость предприятия (бизнеса) в постпрогнозный период, используя модель Гордона, если известны следующие исходные данные: Денежный поток в первый год постпрогнозного периода – 3750 тыс. руб. Ставка дисконта – 28 % Долгосрочные темпы роста денежного потока – 3%
--	--	---

Перечень вопросов для подготовки к зачету

1. Понятие и основные концепции эффективности. Показатели эффективности. Понятия результативности и эффективности.
2. Управление результативностью. Концепция «performance management».
3. Показатели (индикаторы) и их классификации.
4. Финансовые и нефинансовые показатели. Система нефинансовых показателей.
5. Понятия достоверности, надежности и информативности показателей.
6. Экономические и финансовые показатели.
7. Маркетинговые показатели: отраслевые показатели, показатели рынка, рыночные показатели продукта. Показатели портфеля бизнеса.
8. Показатели эффективности организационной структуры.
9. Процессный подход к управлению. Показатели бизнес-процессов. Процессно-ориентированный анализ эффективности.
10. Показатели проектов и бизнес-единиц.
11. Показатели обучения и развития персонала. Показатели системы управления человеческими ресурсами. Показатели рабочих групп. Показатели сотрудников.
12. Проблемы несбалансированности и «противоречивости» финансовых и нефинансовых показателей.
13. Ценностно-ориентированный менеджмент (VBM). Система измерения ценности как ключевой элемент ценностно ориентированного менеджмента. Отличие VBM-показателей от традиционных бухгалтерских показателей эффектов и эффективности.
14. Понятие фундаментальной ценности собственного капитала. Основные подходы и модели фундаментальной оценки собственного капитала.
15. Модели остаточной прибыли Эдвардса–Белла–Олсона (Edwards–Bell–Ohlson (EBO) valuation model) (Residual Income Model — RIM).

16. Модель остаточной операционной прибыли (добавленной экономической стоимости — Economic Value Added, EVA).
17. Первичная классификация VBM-показателей.
18. Ценностно-ориентированный менеджмент и фундаментальная оценка компаний Модели взаимосвязи рыночной и фундаментальной ценностей на российском рынке.
19. Фундаментальная ценность компании: теория и приложение к нахождению цены IPO. Модификации модели фундаментальной ценности.
20. Анализ модели оценивания фундаментальной ценности на российском рынке
21. Показатели как индикаторы достижения стратегических целей. Понятие критических факторов успеха (CSF).
22. Ключевые (Key Performance Indicator, KPI) и вспомогательные показатели. Требования к KPI. Опережающие и результирующие показатели.
23. Показатели результативности и эффективности. Частные и агрегированные оценки.
24. Агрегированные показатели: комплексные и интегральные оценки. Пороговые значения. Показатели для принятия решений.
25. Каскадирование показателей. Каскадируемые и некаскадируемые показатели. Аддитивные показатели. Объекты и способы каскадирования.
26. Стратегия и управление эффективностью. Концепция сбалансированных показателей.
27. Проблема количества показателей в ССП. Типизация показателей в ССП. Управление системой показателей фирмы.
28. Сбалансированность систем показателей: примеры и неопределенности. Перспективные показатели.
29. Ключевые направления ССП. Четыре ключевых направления ССП — принципы определения направлений.

30. Отбор показателей для ССП: финансы, взаимоотношения с клиентами, совершенствование внутренних бизнес-процессов, обучение и развитие персонала.

31. Использование ССП в управлении компанией. Стратегический и тактический аспекты.

32. Общие принципы организации внедрения ССП. Ведение проектов по разработке и внедрению ССП: план проекта, этапы проекта, факторы успеха, управление изменениями. Результаты проекта разработки и внедрения ССП.

33. Программные продукты, применяемые для внедрения и практического использования системы сбалансированных показателей (ARIS BSC, QPR и др.).

7.4. Методические материалы, определяющие процедуру оценивания знаний, умений, владений

Соответствующие приказы, распоряжения ректората, директора филиала о контроле знаний студентов.

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

Основная литература:

1. Староверова, К. О. Менеджмент. Эффективность управления : учебник для вузов / К. О. Староверова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 269 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09017-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://ezpro.fa.ru:2058/bcode/562107>

2. Никифорова, Е. В., Анализ финансово - хозяйственной деятельности и управление эффективностью бизнеса : учебник / Е. В. Никифорова, О. В. Шнайдер, ; под общ. ред. Е. В. Никифоровой, О. В. Шнайдер. — Москва : КноРус, 2025. — 205 с. — ISBN 978-5-406-14101-4. — URL: <https://book.ru/book/956631>

Дополнительная литература:

3. Боброва, О. С. Основы бизнеса : учебник и практикум для вузов / О. С. Боброва, С. И. Цыбуков, И. А. Бобров. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 382 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13842-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://ezpro.fa.ru:2058/bcode/511416>

4. Шадрина, Г. В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности : учебник для среднего профессионального образования / Г. В. Шадрина. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 461 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-14766-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://ezpro.fa.ru:2058/bcode/513729>

5. Касьяненко, Т. Г. Анализ и оценка рисков в бизнесе : учебник и практикум для вузов / Т. Г. Касьяненко, Г. А. Маховикова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 381 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00375-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://ezpro.fa.ru:2058/bcode/510969>

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети

«Интернет», необходимых для освоения дисциплины

	Адрес	Название ресурсов
1	http://www.libertarium.ru/library	Библиотека материалов по экономической тематике
2	http://gallery.economicus.ru/	Галерея экономистов
3	http://www.almaz.com/nobel/economics	Лауреаты Нобелевской премии по экономике
4	https://socialsciences.mcmaster.ca/~econ/ugcm/3ll3/	Англоязычная библиотека по истории экономической мысли
5	https://eh.net/book_reviews/health-and-labor-force-participation-over-the-life-cycle-evidence-from-the-past/	Economic History Services

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Изучение дисциплин требует систематического и последовательного накопления знаний, следовательно, пропуски отдельных тем не позволяют глубоко освоить предмет.

Студентам необходимо ознакомиться с содержанием рабочей программы дисциплины (РПД), с целями и задачами дисциплины, ее связями с другими дисциплинами образовательной программы, методическими разработками по данной дисциплине, имеющимися на образовательном портале и сайте университета, с графиком консультаций преподавателей кафедры.

В целях успешного овладения дисциплиной, получения соответствующих оценок на семинарских занятиях и на зачете студенты должны вести регулярную самостоятельную работу по изучению теоретических вопросов, рассматриваемых на лекциях, и по получению навыков самостоятельного практического освоению ключевых проблем принятия и исполнения государственных решений.

Основным назначением семинарских занятий является контроль за ходом выполнения самостоятельной работы, рассмотрение наиболее сложных, спорных вопросов и проблемных практических ситуаций и тем дисциплины, а также получение навыков решения практических ситуаций и работы с нормативными правовыми актами. Материалы для проведения семинарских занятий содержат нормативные и методические материалы, а также обеспечивают разбор типовых практических задач и примеров, анализ которых позволяет студентам овладеть навыками и приемами их решения.

Кроме рекомендуемой к изучению литературы студенты должны в обязательном порядке регулярно (не реже 1-ого раза в месяц) просматривать основные периодические источники, рекомендуемые в списке дополнительной литературы. Кроме того, студенты должны отслеживать появление новых нормативных правовых актов, а также изменения действующих документов в сфере принятия и исполнения государственных решений и сообщать на семинарах об изменениях, появлении интересных, проблемных статей и других

значимых событиях. Целесообразно, чтобы студенты знакомились с информацией, размещаемой в специализированных интернет-источниках.

ДТЗ состоит из двух разделов: аналитического и практического.

Объем разделов 3-4 и 5-6 страниц соответственно. ДТЗ выполняется по конкретному предприятию. Оценка проводится за последние 3 года.

1. Основная характеристика предприятия, оценка эффективности его деятельности

Описание предприятия, виды, деятельности, расположение компании, организационная структура, историческая справка и т.д. Анализ динамики основных экономических показателей проводится с помощью таблицы.

Анализ динамики финансово-экономических показателей деятельности

ООО «ООО» за гг.

Показатель				Абсолютный прирост		Темп прироста, %	
Выручка, тыс. руб.							
Себестоимость, тыс. руб.							
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.							
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.							
Среднегодовая величина валюты баланса, тыс. руб.							
Среднегодовая величина основных фондов, тыс. руб.							
Среднегодовая величина оборотных фондов, тыс. руб.							
Удельный вес дебиторской задолженности в валюте баланса, %							
Удельный вес кредиторской задолженности в валюте баланса, %							
Среднегодовая численность сотрудников, чел.							
Средняя заработная плата, тыс. руб./мес.							
Годовая производительность труда, тыс. руб./чел.							
Рентабельность продаж, %							
Общая ликвидность							
Платежеспособность							
Финансовая устойчивость							
Оборачиваемость дебиторской задолженности							

По результатам анализа необходимо добавить еще одну аналитическую таблицу для более точной оценки.

В конце раздела приводится общая оценка эффективности управления предприятием, выделяются 5 основных выявленных проблем.

2. Пути повышения эффективности и результативности управления предприятием.

Исходя из проблем, необходимо предложить план мероприятий. С последующим подробным описанием механизма реализации каждого.

План мероприятий по повышению эффективности и результативности управления

Мероприятие	Проблема	Цель	Расходы на реализацию, тыс. руб.	Ожидаемый эффект

В столбце «расходы на реализацию, тыс. руб.» только цифровые значения, в остальных допускается текст. Не более 2 мероприятий, не требующих финансовых вложений.

По итогам раздела необходимо рассчитать экономический эффект с помощью следующей таблицы.

Расчёт эффективности внедрения мероприятия ...

Показатель	Значение до мероприятия	Прогнозное значение	Абсолютное изменение	Темп роста, %
Выручка, тыс. руб.	10925,0	14202,5	3277,5	30,00
Расходы по обычной деятельности всего, тыс. руб.	10111,0	12661,4	2550,4	25,22
в том числе дополнительные расходы на внедрение мероприятия, тыс. руб.	-	2550,4	2550,4	-
Чистая прибыль, тыс. руб.	20,0	283,2	263,2	1316,00
Показатель 1				
Показатель 2				
Показатель 3				

Дополнительные показатели эффективности выбираются самостоятельно, исходя из полученных результатов анализа.

Законченная и правильно оформленная работа должна быть представлена на проверку в установленные сроки. После проверки работа может быть возвращена студенту для ознакомления с замечаниями.

Студент должен хорошо ориентироваться в представленной теме, знать методику исчисления анализируемых показателей, изложить сущность применяемой методики анализа, отвечать на вопросы, связанные с выполнением курсовой работы.

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

11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения:

- Astra Linux, Libreoffice,
- Антивирус Kaspersky Internet Security

11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

- Справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru>).
- Справочная правовая система «Гарант» (<http://www.garant.ru>).
- Информационно-образовательный портал Финансового университета <http://org.fa.ru>.

11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации – не предусмотрено.

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

Для осуществления образовательного процесса по дисциплине «Управление эффективностью и результативностью» необходимо использовать аудитории, оснащенные компьютером и проектором для демонстрации презентаций.