

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования

**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

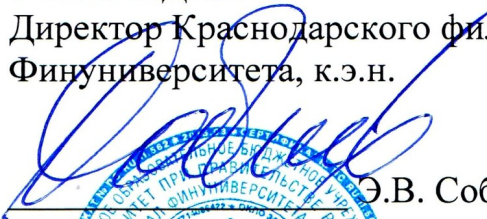
(Финансовый университет)

Краснодарский филиал Финуниверситета

Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

УТВЕРЖДАЮ

Директор Краснодарского филиала
Финуниверситета, к.э.н.

 Э.В. Соболев

« 21 » февраля 2023 г.



Мазунина М.В.

Теория и практика оценки эффективности проекта

Рабочая программа дисциплины

Для студентов, обучающихся по направлению подготовки
38.03.02 «Менеджмент»
профиль «Управление проектами»
очно-заочная форма обучения

*Рекомендовано Ученым советом Краснодарского филиала Финуниверситета
(протокол № 61 от 21.02.2023 г.)*

*Рассмотрено и одобрено на заседании кафедры «Менеджмент и маркетинг»
(протокол № 12 от 12.02.2023 г.)*

Краснодар 2023

УДК 338.46 (073)
ББК 65.291
Р 82

Мазунина М.В.

Теория и практика оценки эффективности проекта. Программа дисциплины для студентов, обучающихся по направлению, профиль «Управление проектами» очно-заочная форма обучения. – Краснодар: Краснодарский филиал Финуниверситета, кафедра «Менеджмент и маркетинг», 2023. – 56 с.

Дисциплина «Теория и практика оценки эффективности проекта» относится к модулю профиля части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1. Дисциплины (модули) образовательной программы для подготовки бакалавров по направлению 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление проектами».

Настоящая рабочая программа дисциплины «Теория и практика оценки эффективности проекта» 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.

Учебное издание

Мазунина Мария Владимировна

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА

Рабочая программа дисциплины

Формат 60×90/16. Гарнитура Times New Roman

Усл. п.л. Изд. № _____ от _____. Тираж 100 экз.
Заказ № _____

Отпечатано в Краснодарском филиале Финуниверситета

© Мазунина М.В., 2023
© Краснодарский филиал Финуниверситета, 2023

Содержание

1	Наименование дисциплины.....	4
2	Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине.....	5
3	Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	6
4	Объем дисциплины в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся.....	7
5	Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий.....	8
5.1	Содержание дисциплины.....	9
5.2	Учебно-тематический план.....	12
5.3	Содержание семинаров, практических занятий.....	13
6	Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	20
6.1	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы.....	20
6.2	Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю.....	23
7	Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	28
8	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.....	51
9	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	52
10	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	53
11	Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем.....	55
11.1	Комплект лицензионного программного обеспечения.....	55
11.2	Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы.....	55
11.3	Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации.....	55
12	Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	56

1 Наименование дисциплины

Б.1.В.02.07 «Управление эффективностью и результативностью».

Цель дисциплины – формирование комплексных знаний о концепции управления эффективностью и результативностью деятельности организации с использованием современных технологий достижения стратегических целей организации.

Задачи дисциплины:

- исследование теоретических основ эффективности, причинно-следственных связей, влияющих на уровень эффективности;
- выявление концептуальных проблем процесса управления эффективностью, как общего процесса, так и его составляющих;
- анализ теории и различных методов оценки и измерения эффективности;
- систематизация знаний о методах повышения эффективности, знания в области стратегии управления эффективностью.

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

Совместно с другими дисциплинами учебного плана обучения учебная дисциплина «Управление эффективностью и результативностью» обеспечивает инструментарий формирования следующих компетенций бакалавра менеджмента.

Таблица 1 – Компетенции, формируемые в результате изучения дисциплины «Управление эффективностью и результативностью»

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
Профессиональные компетенции направления (ПКН)			
ПКН-2	Способность применять математические методы для решения стандартных профессиональных задач, интерпретировать полученные математические результаты	1. Демонстрирует знания математических методов, применяемых в менеджменте.	– <i>знать</i> методы сбора и подготовки статистической информации, предназначенной для построения управленческих моделей; – <i>уметь</i> формулировать (строить) математические модели в области менеджмента.
		2. Применяет математические методы и модели для обоснования принятия управленческих решений.	– <i>знать</i> основные методы математических расчетов и исследований, используемых при решении прикладных задач в экономике и управлении; – <i>уметь</i> применять математические и статистические методы для качественной оценки моделей менеджмента.
		3. Содержательно интерпретирует результаты, полученные при использовании математических моделей.	– <i>знать</i> типовые методики оценки и прогнозирования экономических и организационных явлений и процессов в соответствии с построенной моделью; – <i>уметь</i> использовать процедуры прогнозирования по построенным моделям.
Профессиональные компетенции профиля (ПКП)			
ПКП-5	Способность осуществлять действия, связанные с закрытием	1. Проводит основные процедуры и процессы, связанные с завершением работ и закрытием проекта.	– <i>знать</i> основные процедуры и процессы, связанные с завершением работ и закрытием проекта; – <i>уметь</i> проводить основные процедуры и процессы, связанные с завершением работ и закрытием

	проекта, направленные на завершение работ, передачу результата заказчику и урегулирование отношений, связанных с закрытием проекта		проекта.
		2. Формирует и оформляет необходимые материалы по реализации проекта, проектную документацию для передачи результата заказчику проекта.	– <i>знать</i> способы формирования и оформления необходимых материалов по реализации проекта, проектную документацию для передачи результата заказчику проекта; – <i>уметь</i> формировать и оформлять необходимые материалы по реализации проекта, проектную документацию для передачи результата заказчику проекта.

3 Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина «Управление эффективностью и результативностью» относится к модулю профиля части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1. Дисциплины (модули) образовательной программы для подготовки бакалавров по направлению 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление проектами».

Дисциплине предшествуют следующие дисциплины: «Введение в специальность», «Операционный менеджмент и производственные системы», «Стратегический менеджмент», «Основы бизнеса», «Теория организации и управление изменениями», «Управление человеческими ресурсами».

Знания и навыки, полученные в процессе изучения дисциплины «Управление эффективностью и результативностью» будут использованы студентами при изучении последующих профессиональных дисциплин: «Риск-менеджмент», «Теория и практика оценки эффективности проекта», «Системный анализ и моделирование в менеджменте», предусмотренных учебным планом, при выполнении домашнего творческого задания, а также при написании выпускной квалификационной (бакалаврской) работы, в процессе решения круга задач профессиональной деятельности в дальнейшем.

Таблица 2 – Междисциплинарные связи тем дисциплины с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами

№ п/п	Наименование обеспечиваемых (последующих) дисциплин	Номера разделов (тем) данной дисциплины, необходимых для изучения обеспечиваемых (последующих) дисциплин					
		1	2	3	4	5	6
1	Риск-менеджмент	*	*	*	*	*	*
2	Теория и практика оценки эффективности проекта	*	*	*	*	*	*
3	Системный анализ и моделирование в менеджменте	*		*	*	*	*

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

Для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Управление проектами» трудоёмкость дисциплины составляет 3 зач. ед., 108 часов (таблица 3).

Таблица 3 – Трудоемкость дисциплины «Управление эффективностью и результативностью», очно-заочная форма обучения

Вид учебной работы по дисциплине	ОЗФО	
	Всего (в з/е и часах)	Семестр 8 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	4 з.е. 144 ч.	144 ч.
<i>Контактная работа - Аудиторные занятия</i>	34	34
<i>Лекции</i>	16	16
<i>Практические и семинарские занятия,</i>	18	18
<i>в т.ч., занятия в интерактивных формах</i>	17	17
<i>Самостоятельная работа</i>	110	110
<i>В семестре</i>	74	74
<i>Контроль</i>	36	36
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. Показатели эффективности и результативности

Понятие и основные концепции эффективности. Показатели эффективности. Экономическая эффективность: достоинства и недостатки подхода. Понятия результативности и эффективности. Управление результативностью. Концепция «performance management». Показатели (индикаторы). Классификации показателей. Иерархическая и фасетная модели классификации. Классификация показателей. Финансовые и нефинансовые показатели. Понятия достоверности, надежности 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. Показатели внутренних процессов. Показатели эффективности организационной структуры. Показатели бизнес-процессов. Процессный подход к управлению. 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. Метрики эффективности

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

Тема 3. Управленческие аспекты увеличения ценности компании (VBM)

Переход от концепции управления по целям (MBO) к концепции ценностно – ориентированного менеджмента (VBM). Ценность компании как ключевой элемент ценностноориентированного менеджмента. Применение VBM – показателей при принятии стратегических решений: отличие VBM показателей от традиционных бухгалтерских показателей эффектов и эффективности. Источники увеличения ценности компании: уникальность и ценность ресурсов и способностей. Ресурсная концепция: корневые, ключевые и отличительные компетенции компании. Формирование устойчивых конкурентных преимуществ как фактор увеличения ценности компании. Источники конкурентных преимуществ. Анализ цепочки и сети ценностей: ценности, создаваемые компанией и ее партнерами. Результаты деятельности компании для принятия управленческих решений: показатели результатов деятельности, основанные на бухгалтерских (балансовых) оценках и показателях; показатели результатов деятельности, основанные на денежных потоках; показатели результатов деятельности, основанные на рыночных оценках. Соответствие показателей стадии развития (жизненного цикла) организации. Лестница целей компании и показателей результатов деятельности. Сравнительный анализ показателей результатов деятельности. Применение показателей результатов деятельности для управления компанией. Построение системы принятия решений, направленных на максимизацию ценности бизнеса для акционеров в будущем.

Тема 4. Управление капитализацией компании

Ценностно-ориентированный менеджмент и фундаментальная оценка компаний Модели взаимосвязи рыночной и фундаментальной ценностей на

российском рынке. Фундаментальная ценность компании: теория и 11 приложение к нахождению цены IPO. Модификации модели фундаментальной ценности. Анализ модели оценивания фундаментальной ценности на российском рынке Использование модели остаточной чистой прибыли для прогнозирования цены при IPO. Оценивание нематериальных активов и их роль в создании ценности для собственников. Подходы к определению нематериальных активов и интеллектуального капитала. Оценивание фундаментальной ценности нематериальных активов на основе модели остаточной операционной прибыли. Проблемы определения состава и оценки основных элементов нематериальных активов. Оценка фундаментальной и рыночной ценностей нематериальных активов российских компаний.

Тема 5. Комплементарные метрики: 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. Комплементарные метрики: ССП

Стратегия и управление эффективностью.

Концепция сбалансированных показателей. История создания и развития ССП и Balanced ScoreCard. Основные понятия. Понятие баланса в ССП. 12 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. Сбалансированность систем показателей: примеры и неопределенности. Перспективные показатели. Ключевые направления ССП. Четыре ключевых направления ССП – принципы определения направлений. Отбор показателей для ССП: финансы, взаимоотношения с клиентами, совершенствование внутренних бизнес-процессов, обучение и развитие персонала. 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. Способы балансировки показателей. Разработка стратегических показателей. Формат представления данных. 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. 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

Темы дисциплины и виды занятий для направления подготовки 38.03.01 «Менеджмент», профиль «Управление проектами» очная форма обучения, представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Распределение бюджета времени при изучении дисциплины «Управление эффективностью и результативностью» для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Управление проектами» очная форма обучения

Наименование темы дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успеваемости
	Всего	Аудиторная работа				Самостоятельная работа	
		Общая	Лекции	Семинар-ские или практические занятия	Занятия в интерактивных формах		
Тема 1. Показатели эффективности и результативности	22	4	2	2	2	18	опрос
Тема 2. Метрики эффективности	22	4	2	2	3	18	опрос
Тема 3. Управленческие аспекты увеличения ценности компании (VBM)	22	4	2	2	3	18	тест
Тема 4. Управление капитализацией компании	24	6	2	4	3	18	тест
Тема 5. Комплементарные метрики: KPI	26	8	4	4	3	18	опрос
Тема 6. Комплементарные метрики: ССП	28	8	4	4	3	20	опрос
В целом по дисциплине	144	34	16	18	17	110	
Итого в %					50		

5.3 Содержание семинаров, практических занятий

Цель проведения практических занятий – более глубокое усвоение студентами теоретических знаний и формирование навыков их применения в практической деятельности.

Содержание практических занятий для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление проектами» представлено в таблице 5.

Таблица 5 – Содержание семинаров, практических занятий по дисциплине «Управление эффективностью и результативностью» для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление проектами»

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 и результативности	Управление результативностью. Иерархическая и фасетная модели классификации. Финансовые и нефинансовые показатели. Экономические и финансовые показатели. Система нефинансовых показателей. Маркетинговые показатели. Показатели портфеля бизнеса. Показатели внутренних процессов. Показатели эффективности организационной структуры. Показатели бизнес-процессов. 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. Рекомендуемые источники: раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№ 1, 5, 9).	Письменный контроль: Работа с учебной литературой

Тема 2. Метрики эффективности	Компоненты бизнес-модели. Связь между бизнес-моделью и потребительской ценностью. Потребительская ценность и подходы к ее формированию. Основные элементы бизнес-модели. Подходы к классификации и построению бизнес-моделей. Совершенствование бизнес-модели. Модификации блоков бизнес-модели. Рекомендуемые источники: раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№3,7,9).	Опрос.
Тема 3. Управленческие аспекты увеличения ценности компаний (VBM)	Классификация различных стратегий обеспечения стратегической конкурентоспособности. Факторы сопротивления нововведениям со стороны корпоративных структур и инструменты их преодоления. Стратегия следования за лидером в инновации. Инновации и бизнес-модели в стратегиях нишевого бизнеса. Стратегия «голубого океана». Инновация ценности как инструмент инновации бизнес-модели на основе дифференциации. Рекомендуемые источники: раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№1,8,9).	Тестирование.
Тема 4. Управление капитализацией компаний	Социальная коммерция, «Интернет-вещей», облачные вычисления, электронная коммерция и работа с большими массивами данных (Bigdata). Интеллектуальная (предвосхищающая) персонализация, шоппинг в любом месте в любое время, мультиканальность. Рекомендуемые источники: раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№5,9).	Устный контроль: Работа с учебной литературой. Работа со словарем.
Тема 5. Комплементарные метрики: KPI	Показатели как индикаторы достижения стратегических целей. Критические факторы успеха (CSF). Ключевые (Key Performance Indicator, KPI) и вспомогательные показатели. Опережающие и результирующие показатели. Показатели результативности и эффективности. Потоки и запасы. Разовые показатели. Первичные и вторичные показатели. Измерения и оценки. Показатели для принятия решений. Каскадирование показателей. Рекомендуемые источники: раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№4,9).	Опрос.

Тема 6. Комплементарные метрики: ССП	Концепция сбалансированных показателей. Оценки, применяемые к объектам учета: прогнозные, плановые, целевые, фактические итоговые (отчетность), фактические промежуточные (мониторинг). Мотивационные показатели: фондообразующие и фондораспределяющие. Дерево показателей. Сбалансированность систем показателей: примеры и неопределенности. Перспективные показатели. Стратегическая карта. Организация отбора и формирования перечня показателей деятельности. Разработка стратегических показателей. рекомендуемые источники: раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№8,9).	Тестирование
--	---	--------------

Тема 1. Показатели эффективности и результативности

Целью проведения семинарского занятия по данной теме является изучение показателей эффективности и результативности.

Вопросы для контроля знаний и обсуждения:

1. Понятие и основные концепции эффективности. Показатели эффективности. Понятия результативности и эффективности.
2. Управление результативностью. Концепция «performance management».
3. Показатели (индикаторы). Классификации показателей. Финансовые и нефинансовые показатели. Понятия достоверности, надежности и информативности показателей.
4. Экономические и финансовые показатели.
5. Система нефинансовых показателей.
6. Маркетинговые показатели: отраслевые показатели, показатели рынка, рыночные показатели продукта. Показатели портфеля бизнеса.
7. Показатели внутренних процессов. Показатели эффективности организационной структуры.
8. Показатели бизнес-процессов. Процессный подход к управлению. Процессноориентированный анализ эффективности.
9. Показатели проектов и бизнес-единиц.

10. Показатели обучения и развития персонала. Показатели системы управления Устный опрос, доклады на круглом столе, групповой разбор миникейсов. человеческими ресурсами. Показатели рабочих групп. Показатели сотрудников.

11. Проблемы несбалансированности и «противоречивости» финансовых и нефинансовых показателей.

Тема 2. Метрики эффективности

Целью проведения семинарского занятия по данной теме является изучение метрик эффективности.

Вопросы для контроля знаний и обсуждения:

1. Теоретические основы и история возникновения методик измерения эффективности.

2. Определение эффективности фирмы на основе фундаментальных финансовоэкономических показателей.

3. Взаимосвязи финансово-экономических показателей

Тема 3. Управленческие аспекты увеличения ценности компании (VBM)

Целью проведения семинарского занятия по данной теме является рассмотрение управленческих аспектов увеличения ценности компании.

Вопросы для контроля знаний и обсуждения:

1. Структура ценностно-ориентированного менеджмента (VBM). Система измерения ценности как ключевой элемент ценностноориентированного 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. Соответствие показателей стадии развития (жизненного цикла) организации. Лестница финансовых целей и показателей результатов деятельности.

6. Первичная классификация VBM-показателей. Показатели результатов деятельности, основанные на бухгалтерских (балансовых) оценках и показателях; показатели результатов деятельности, основанные на денежных потоках; показатели результатов деятельности, основанные на рыночных оценках.

7. Сравнительный анализ показателей результатов деятельности. Применение показателей результатов деятельности для управления компанией.

Тема 4. Управление капитализацией компании

Целью проведения семинарского занятия по данной теме является рассмотрение вопросов управления капитализацией компании.

Вопросы для контроля знаний и обсуждения:

1. Ценностно-ориентированный менеджмент и фундаментальная оценка компаний Модели взаимосвязи рыночной и фундаментальной ценностей на российском рынке.

2. Фундаментальная ценность компании: теория и приложение к нахождению цены IPO. Модификации модели фундаментальной ценности.

3. Анализ модели оценивания фундаментальной ценности на российском рынке

4. Использование модели остаточной чистой прибыли для прогнозирования цены при IPO.

5. Оценивание нематериальных активов и их роль в создании ценности для собственников. Подходы к определению нематериальных активов и интеллектуального капитала.

6. Оценивание фундаментальной ценности нематериальных активов на основе модели остаточной операционной прибыли. Проблемы определения состава и оценки основных элементов нематериальны

7. Оценка фундаментальной и рыночной ценностей нематериальных активов российских компаний.

Тема 5. Комплементарные метрики: KPI

Целью проведения семинарского занятия по данной теме является изучение комплементарных метрик KPI.

Вопросы для контроля знаний и обсуждения:

1. Показатели как индикаторы достижения стратегических целей. Взаимосвязь миссии, стратегии и текущей деятельности. 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. Потоки и запасы. Разовые показатели. Первичные и вторичные показатели. Измерения и оценки. Частные и агрегированные оценки.

4. Агрегированные показатели: комплексные и интегральные оценки. Пороговые значения. Показатели для принятия решений.

5. Каскадирование показателей. Каскадируемые и некаскадируемые показатели. Аддитивные показатели. Объекты и способы каскадирования.

Тема 6. Комплементарные метрики: ССП

Целью проведения семинарского занятия по данной теме является изучение комплементарных метрик ССП.

Вопросы для контроля знаний и обсуждения:

1. Стратегия и управление эффективностью. Концепция сбалансированных показателей.

2. История создания и развития ССП и Balanced ScoreCard. Основные понятия. Понятие баланса в ССП. Направления использования показателей в управленческом учете и в ССП.

3. Мотивационные показатели: фондообразующие и фондораспределяющие.

4. Значения показателей. Приближенные значения и примерные

формулы. Интервальные и точечные значения показателей.

5. Цели и показатели. Дерево целей. Способы декомпозиции целей. Растянутые цели в ССП. Дерево показателей.

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 бизнеспроцессов, обучение и развитие персонала.

10. Взаимосвязи между направлениями. Разработка подходов к дополнительным ключевым направлениям ССП. Стратегические карты.

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

12. Примеры создания стратегических карт ССП в коммерческих и некоммерческих организациях.

13. Способы балансировки показателей. Разработка стратегических показателей. Формат представления данных.

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

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

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

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 студента (СРС) – это вид учебной деятельности, предназначенный для приобретения знаний, навыков и умений в объеме изучаемой дисциплины согласно требованиям ФГОС ВО Финансовый университет (Приказ № 2571/о от 30.12.2014 г.), которая выполняется студентом индивидуально. Она может осуществляться под руководством преподавателя или без его участия. СРС является важным видом учебной и научной деятельности студентов, которая направлена на подготовку компетентного, свободно владеющего своей профессией, способного к постоянному профессиональному росту.

Самостоятельная работа студента в процессе изучения дисциплины включает:

- освоение рекомендованной преподавателем по данной дисциплине основной и дополнительной учебной литературы;
- изучение корпоративных образовательных ресурсов (электронные учебники, электронные библиотеки, электронные видеокурсы и др.);
- выполнение домашних заданий в виде решения отдельных задач;
- самостоятельный поиск информации в Интернете;
- консультации по наиболее сложным вопросам;
- участие в работе видео-клуба по кафедре и ежегодных студенческих научных конференциях;
- подготовку к экзамену.

На самостоятельную работу студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление проектами», очно-заочная форма обучения отводится 110 часов учебного времени (таблица 6).

Таблица 6 – Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение обучающимися дисциплины «Управление эффективностью и результативностью» для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление проектами»

Наименование разделов, тем входящих в дисциплину	Указание разделов и тем, отводимых на самостоятельное освоение обучающимися	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Показатели эффективности и результативности	1. Маркетинговые показатели: отраслевые показатели, показатели рынка, рыночные показатели продукта. Показатели портфеля бизнеса. 2. Показатели внутренних процессов. Показатели эффективности организационной структуры. 3. Показатели бизнес-процессов. Процессный подход к управлению. Процессно-ориентированный анализ эффективности. 4. Показатели проектов и бизнесединиц. 5. Показатели обучения и развития персонала. Показатели системы управления	- работа с учебной, научной и справочной литературой; - работа с интернет-ресурсами; - работа с ресурсами информационно-образовательного портала (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к практическим занятиям; - подготовка к экзамену.
Тема 2. Метрики эффективности	1.Определение эффективности фирмы на основе фундаментальных финансово-экономических показателей. 2. Метрики оценки эффективности в зависимости от стадии жизненного цикла организации 3.Взаимосвязи финансовоэкономических показателей	- работа с учебной, научной и справочной литературой; - работа с интернет-ресурсами; - работа с ресурсами информационно-образовательного портала (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к практическим занятиям; - подготовка к экзамену.

Наименование разделов, тем входящих в дисциплину	Указание разделов и тем, отводимых на самостоятельное освоение обучающимися	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 3. Управленческие аспекты увеличения ценности компании (VBM)	1. Модели остаточной прибыли Эдвардса–Белла–Олсона (Edwards–Bell–Ohlson (EBO) valuation model) (Residual Income Model — RIM). 2. Модель остаточной операционной прибыли (добавленной экономической стоимости — Economic Value Added, EVA). 3. Соответствие показателей стадии развития (жизненного цикла) организации. Лестница финансовых целей и показателей результатов деятельности. 4. Сравнительный анализ показателей результатов деятельности. Применение показателей результатов деятельности для управления компанией.	- работа с учебной, научной и справочной литературой; - работа с интернет-ресурсами; - работа с ресурсами информационно-образовательного портала (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к практическим занятиям; - подготовка к экзамену.
Тема 4. Управление капитализацией компании	1. Оценивание нематериальных активов и их роль в создании ценности для собственников. Подходы к определению нематериальных активов и интеллектуального капитала. 2. Оценивание фундаментальной ценности нематериальных активов на основе модели остаточной операционной прибыли. Проблемы определения состава и оценки основных элементов нематериальных активов. 3. Оценка фундаментальной и рыночной ценностей нематериальных активов российских компаний.	- работа с учебной, научной и справочной литературой; - работа с интернет-ресурсами; - работа с ресурсами информационно-образовательного портала (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к практическим занятиям; - подготовка к экзамену.

Наименование разделов, тем входящих в дисциплину	Указание разделов и тем, отводимых на самостоятельное освоение обучающимися	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 5. Комплементарные метрики: KPI	1. Показатели результативности и эффективности. Потоки и запасы. Разовые показатели. Первичные и вторичные показатели. Измерения и оценки. Частные и агрегированные оценки. 2. Агрегированные показатели: комплексные и интегральные оценки. Пороговые значения. Показатели для принятия решений. 3. Каскадирование показателей. Каскадируемые и некаскадируемые показатели. Аддитивные показатели. Объекты и способы каскадирования.	- работа с учебной, научной и справочной литературой; - работа с интернет-ресурсами; - работа с ресурсами информационно-образовательного портала (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к практическим занятиям; - подготовка к экзамену.
Тема 6. Комплементар-ные метрики: ССП	1. Ключевые направления ССП. Четыре ключевых направления ССП – принципы определения направлений. 2. Отбор показателей для ССП: финансы, взаимоотношения с клиентами, совершенствование внутренних бизнес-процессов, обучение и развитие персонала. 3. Взаимосвязи между направлениями. Разработка подходов к дополнительным ключевым направлениям ССП. Стратегические карты. 4. Использование ССП в управлении компанией. Стратегический и тактический аспекты. 5. Примеры создания стратегических карт ССП в коммерческих и некоммерческих организациях.	- работа с учебной, научной и справочной литературой; - работа с интернет-ресурсами; - работа с ресурсами информационно-образовательного портала (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к практическим занятиям; - подготовка к экзамену.

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

В аудиторную и внеаудиторную самостоятельную работу студентов входит работа с учебной, научной и справочной литературой, работа с

интернет-ресурсами, подготовка к практическим занятиям, подготовка к зачету.

Перечень контрольных вопросов по дисциплине

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.).

С целью стимулирования систематической подготовки студентов к практическим и семинарским занятиям по дисциплине вводится комплексный подход к оценке, получаемой студентами по итогам изучения дисциплины. На основании положения о системе оценки знаний студентов в Финансовом университете действует 100-балльная система оценки знаний. Это означает, что оценка, получаемая по итогам изучения дисциплины, состоит из двух частей: текущего контроля студентов – максимальная оценка 40 баллов и результатов работы на зачете – максимальная оценка 60 баллов.

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов, по результатам выполнения самостоятельных работ. Основными формами текущего контроля знаний являются:

– обсуждение вынесенных в планах семинарских занятий вопросов тем и контрольных вопросов;

- решение задач, тестов и их обсуждение в точки зрения умения формулировать выводы, вносить рекомендации и принимать адекватные управленческие решения;

- выполнение контрольной работы;

- обсуждение законодательных, правовых и нормативных актов.

40 баллов, полученные студентом в течение семестра, должны означать самую высокую характеристику его работы. Такой балл получают студенты, которые на семинарских и практических занятиях систематически показывают высокие результаты при опросах, проявляют активность при обсуждении изучаемых проблем, в полном объеме выполняют учебную программу, не имеют пропусков.

Вторая составляющая оценивает работу на зачете и не может превышать 60 баллов.

О данном подходе к оценке знаний студентов преподаватель информирует студентов на первом семинарском (практическом) занятии. На последнем семинарском занятии студентам сообщается оценка, которую они получают по итогам работы в семестре. Студенты могут улучшить свою оценку по итогам работы в семестре за счет отработки пропущенных занятий.

Промежуточный контроль по учебной дисциплине «Разработка управленческих решений» направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление проектами» проводится в форме зачета в письменной/устной форме в виде ответов на вопросы.

Критерии бальной-рейтинговой оценки текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях кафедры «Менеджмент и маркетинг».

7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Перечень компетенций и их структура в виде знаний, умений содержится в разделе 2 рабочей программы «Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине».

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

Вопросы для подготовки к экзамену

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.).

Примеры тестовых заданий

Для самоконтроля своих знаний студентам рекомендуется выполнить тестовые задания.

1. Перечислите основные барьеры, препятствующие реализации стратегии:

- а) барьеры видения, человеческого фактора, ресурсов и руководства;
- б) барьеры финансов, клиентов, внутренних процессов и обучения и развития;
- в) барьеры оценки деятельности, управления и распространения информации;
- г) барьеры выбора целей, норм и инициатив.

2. Первый опыт успешного применения ССП как системы стратегического управления в крупной корпорации достигнут энергетической компанией Nova Scotia Power в 2002 году

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

3. ССП была впервые предложена

- а) сотрудником компании Nova Scotia Power Полом Р. Нивеном в 2002 году;
- б) американскими экономистами из Гарварда Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном в 1992 году;
- в) лауреатами Нобелевской премии, исследователями из Кембриджа (Великобритания) Джеймсом Уотсоном и Френсисом Криком в 1953 году;
- г) известным теоретиком по вопросам построения стратегии Майклом Портером в 1985 году в книге «Конкурентное преимущество», получившую за это Премию Академии менеджмента.

4. 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.

5. 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.

6. В чем заключаются основные недостатки чрезмерного использования финансовых показателей?

а) не учитываются условия деловой среды;

б) рассматриваются отдельные функциональные области;

в) жертвуют долгосрочной перспективой;

г) нет потенциала для прогнозирования (движение вперед, глядя в зеркало заднего вида);

д) все перечисленное верно.

7. 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 причинноследственные 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).

8. 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.

9. Основная область применения ССП

а) оценочная система, ориентированная на нематериальные факторы;

б) система стратегического управления организацией;

в) инструмент распространения информации о результатах деятельности;

г) все перечисленное верно.

10. Выберите правильное утверждение: использование ССП обеспечивает...

а) преодоление барьера человеческого фактора с помощью стратегического обучения;

б) преодоление барьера ресурсов с помощью каскадирования Системы показателей;

в) преодоление барьера видения с помощью перевода стратегии;

г) нет правильного варианта.

11. Различают три вида норм показателей:

а) оперативные, тактические и стратегические;

б) долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные;

в) запаздывающие, текущие и опережающие;

г) количественные, качественные и смешанные.

12. Остаются ли показатели сбалансированной системы неизменными?

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

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

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

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

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

а) все результаты деятельности удовлетворительны, кроме прибыли;

- б) корпоративная стратегия недавно подверглась изменению;
- в) никто не замечает отсутствия отчетов о результатах деятельности;
- г) клиенты не покупают продукцию, хотя цены на нее не выше, чем у конкурентов;
- д) все перечисленное верно.

14. Назовите главную причину создания команды по разработке и внедрению ССП.

- а) целесообразность распараллелить подбор показателей для разных составляющих между несколькими разработчиками для ускорения процесса разработки;
- б) необходимость совещательного момента при отборе показателей и установке причинно-следственных связей между ними;
- в) ни один человек в организации, включая генерального директора, не обладает всеми знаниями стратегии, рынков, конкурентов, процессов и областей деятельности, необходимыми для создания ССП;
- г) только эффективные команды используют в своей работе общий подход, необходимый для создания ССП.

15. Стратегической картой называется...

- а) перечень показателей с указанием их стратегических целей;
- б) графическое изображение рассказа о стратегии посредством причинно-следственных отношений целей и показателей;
- в) перечень целей и их отношением к стратегии;
- г) нет правильного ответа.

16. Инвестиционный проект – это:

- а) система организационно-правовых и финансовых документов, направленная на осуществление инвестиций;

б) комплекс мероприятий, обеспечивающий достижение поставленных инвестиционных целей;

в) система мероприятий, направленная на снижение риска инвестиционной деятельности;

г) обоснование экономической целесообразности, объемов и сроков осуществления капитальных вложений, в том числе необходимая проектно-сметная документация и описание практических действий по осуществлению инвестиций.

17. Основная цель инвестиционного проекта:

а) максимизация объема выпускаемой продукции;

б) минимизация затрат на потребление ресурсов;

в) обеспечение технической эффективности проекта;

г) максимизация прибыли.

18. Жизненный цикл инвестиционного проекта – это:

а) период времени, в течение которого проект окупается;

б) период времени, в течение которого реализуются цели, поставленные в проекте;

в) период времени эксплуатации созданных объектов.

19. Процесс разработки инвестиционного проекта включает:

а) предынвестиционную, инвестиционную и эксплуатационную фазы;

б) поиск инвестиционных концепций проекта;

в) разработку технико-экономических показателей и их финансовую оценку;

г) государственную экспертизу.

20. На предынвестиционной фазе инвестиционного проекта осуществляют:

а) поиск инвестиционных концепций (бизнес-идей); предварительную разработку проекта; оценку технико-экономической и финансовой привлекательности; принятие решения;

б) разработку технико-экономического обоснования проекта; поиск инвестора;

в) решение вопроса об инвестировании проекта; заказ на выполнение проекта; разработку бизнес-плана; предоставление бизнес-плана инвестору; финансирование проекта.

21. На инвестиционной фазе проекта осуществляют:

а) консультационные и проектные работы;

б) строительно-монтажные и пусконаладочные работы;

в) создание дилерской сети;

г) оформление договоров на поставку оборудования.

22. Управление инвестиционным проектом – это:

а) процесс управления людскими, финансовыми и материальными ресурсами на протяжении всего цикла осуществления (реализации) проекта;

б) применение современных методов реализации проекта;

в) выполнение заданий по вводу в действие мощностей и объектов и по освоению денежных средств (инвестиций).

23. Жизненный цикл проекта включает:

а) замысел — разработка концепции и ТЭО — выполнение проектно-сметной документации — строительство и ввод в эксплуатацию;

б) то же, что (а) плюс эксплуатационная фаза;

в) то же, что (б) плюс ликвидационная фаза.

24. Участники проекта:

а) инвестор;

- б) _____;
- в) проектная организация;
- г) строительная организация;
- д) менеджер проекта.

25. Разработка концепции проекта включает:

- а) формирование инвестиционного замысла проекта;
- б) исследование инвестиционных возможностей реципиента и инвестора;
- в) предварительное инвестиционное решение;
- г) задание на разработку технико-экономического обоснования.

26. Техничко-экономическое обоснование проекта – это:

- а) документ, обосновывающий целесообразность и эффективность осуществления инвестиций в разрабатываемый проект;
- б) документ, в котором детализируются и уточняются решения, принятые на прединвестиционной стадии;
- в) метод выбора стратегических решений проекта.

27. Экспертиза проекта:

- а) призвана обеспечить детальный анализ всех аспектов проекта;
- б) обеспечивает экономический анализ последствий реализации проекта;
- в) это заключение по отдельным частям проекта (производственной, маркетинговой, финансовой).

28. Денежный поток инвестиционного проекта – это:

- а) сумма, поступающая от реализации продукции (услуг);
- б) прибыль от реализации (выручка за минусом затрат);
- в) прибыль от реализации плюс амортизация минус налоги и выплаты процентов;

г) чистая прибыль плюс амортизация.

29. Капитальные вложения проекта:

- а) сумма издержек на технологию, оборудование, здания и сооружения;
- б) затраты на основные и оборотные фонды;
- в) затраты на основные, оборотные фонды и эксплуатационные издержки.

30. Эксплуатационные издержки – это:

- а) производственные издержки;
- б) производственные и сбытовые издержки (полная себестоимость);
- в) полная себестоимость минус амортизация.

31. Эффективность проекта определяется:

- а) соотношением затрат и результатов;
- б) показателями финансовой эффективности;
- в) комплексом показателей коммерческой, бюджетной, общественной эффективности.

32. Оценка финансовой состоятельности проекта включает:

- а) финансовое обоснование проекта, которое определяется соотношением затрат и результатов, обеспечивающих требуемую норму доходности;
- б) анализ движения денежных средств;
- в) соотношение трех видов деятельности: инвестиционной, операционной и финансовой.

33. Дисконтирование – это:

- а) процесс расчета будущей стоимости средств, инвестируемых сегодня;

б) определение текущей стоимости будущих денежных средств, т.е. той суммы, которую нужно инвестировать сегодня, чтобы получить необходимую сумму в будущем;

в) финансовая операция, предполагающая ежегодный взнос денежных средств ради накопления определенной суммы в будущем.

34. Метод определения чистой текущей приведенной стоимости (NPV):

а) основан на определении разницы между суммой притоков и оттоков денежных средств;

б) основан на определении отношения между суммой притоков и оттоков денежных средств;

в) основан на определении разницы между суммой притоков и оттоков денежных средств с учетом дисконтирования;

г) основан на определении отношения между суммой притоков и оттоков денежных средств с учетом дисконтирования;

35. Индекс доходности инвестиций (PI):

а) показывает, во сколько раз общая сумма чистых дисконтированных денежных потоков проекта превышает инвестиционные затраты;

б) величина, обратная NPV ;

в) показывает период, за который инвестиции возвращаются дисконтированными денежными потоками;

г) это такая ставка дисконтирования, при которой инвестиции окупаются за жизненный цикл чистыми дисконтированными потоками.

36. Метод расчета внутренней нормы прибыли (IRR):

а) метод ранжирования проектов по степени выгоды с последующим «отсеиванием» невыгодных;

б) метод расчета специальной ставки дисконтирования, при которой инвестиции окупаются за жизненный цикл чистыми дисконтированными потоками;

в) метод, позволяющий найти граничное значение ставки дисконтирования, то есть такой ставки, при которой $NPV = 0$ к моменту окончания проекта;

г) индикатор уровня инвестиционного риска.

37. Метод расчета периода (срока) окупаемости инвестиций:

а) определение срока, который понадобится для возмещения суммы первоначальных инвестиций за счет чистой прибыли;

б) метод расчета срока, при котором сумма денежных поступлений будет равна сумме инвестиций;

в) метод расчета срока, при котором сумма денежных поступлений будет равна сумме чистой прибыли.

38. Под коммерческой эффективностью инвестиционного проекта понимается:

а) эффективность инвестиций для каждого из участников инвестиционного проекта;

б) финансовые последствия реализации проекта для ее непосредственных участников;

в) прибыль, получаемая отдельным участником от реализации проекта.

39. Под бюджетной эффективностью инвестиционного проекта понимается:

а) влияние реализации проекта на доходы и расходы федерального, регионального или местного бюджета;

б) эффективность использования в инвестиционном проекте бюджетных средств;

в) воздействие процесса реализации инвестиционного проекта на внешнюю для проекта среду.

40. Общественная эффективность инвестиционного проекта рассчитывается:

- а) для проектов с участием бюджетов всех уровней;
- б) проектов, оказывающих влияние на окружающую среду;
- в) проектов, заказчиками которых выступают общественные организации;
- г) крупномасштабных проектов и для проектов, затрагивающих научно-технический прогресс.

Примеры оценочных средств для проверки каждой компетенции, формируемой дисциплиной

Таблица 7 – Типовые оценочные средства для проверки каждой компетенции, формируемой дисциплиной «Управление эффективностью и результативностью» направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление проектами»

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовые задания
ПКН-2	Способность применять математические методы для решения стандартных профессиональных задач, интерпретировать полученные математические результаты	1. Демонстрирует знания математических методов, применяемых в менеджменте.	Задание 1 После периода макроэкономической неустойчивости, руководство завода, производящего полупроводниковые материалы для электронных схем, столкнулось с необходимостью решения принципиально новых проблем. Промышленный спад привел к резкому снижению объемов производства отечественной электронной продукции и как следствие к падению спроса на основную продукцию, производимую заводом. Перед руководством завода встала задача выработки новой стратегии развития

		предприятия, соответствующей новым экономическим реалиям. Как изменение условий функционирования предприятия повлияло на его хозяйственную деятельность? Какую стратегию развития предприятия, с точки зрения эффективности деятельности, следовало бы принять руководству завода в изменившейся внешней среде? Задание 2 Предприятие по производству игрушек столкнулось с проблемой низкой производительности труда. Для повышения эффективности работы персонала было принято решение провести обучение и тренинги для повышения квалификации сотрудников. Однако, после проведения обучения, производительность труда не увеличилась, а даже снизилась. Что следует предпринять руководству предприятия для изменения ситуации? Задание 3 Прежде чем приступить к разработке стратегии развития предприятия, необходимо установить причины, не позволяющие выпускать конкурентоспособную продукцию, пользующуюся устойчивым потребительским спросом. Отчеты прежнего руководства предприятия позволили вскрыть многие недочеты, мешавшие продуктивной работе. Однако для определения основных «узких мест» и приоритетных мероприятий, необходимых для повышения качества выпускаемой продукции, поиска точек роста и наиболее перспективных возможностей было принято решение о проведении систематизированного анализа сложившегося положения. Новый директор поставил задачу: определить на основных участках деятельности предприятия слабые места и угрозы, которые они могут представлять в будущем, а также сильные стороны и открывающиеся, в связи с этим возможности, на которые целесообразно сделать ставку при реорганизации деятельности предприятия. Назовите ряд причин, которые не позволяют выпускать конкурентоспособную продукцию. Разработайте систему эффективных решений для предприятия.
--	--	---

		2. Применяет математические методы и модели для обоснования принятия управленческих решений.	Задание 1 Банк «Империя финансов» имеет следующие показатели финансовой деятельности: – чистый доход: 1 млрд рублей – чистая прибыль: 500 миллионов рублей – рентабельность: 5% Для повышения эффективности показателей финансовой деятельности банк решил внедрить новые продукты и услуги, а также улучшить качество обслуживания клиентов. Какие шаги следует предпринять банку А для достижения поставленных целей? Задание 2 Компания «Ваши двери» существует всего 7 лет, тем не менее за это время она завоевала доброе имя у потребителей. Основным видом деятельности предприятия является производство, реализация и установка деревянных и металлических дверей. Конкурентами «Ваши двери» являются «Мир дверей» и «Дверной альянс». «Дверной альянс» занимает лидирующие позиции на рынке ЦФО России, активизируя свою деятельность на всех территориальных сегментах. «Мир дверей» акцентирует свое присутствие на рынке Москвы и Московской области. На рынке Московской области емкость рынка существенно больше, чем представленная на нем продукция конкурентов. Поэтому сегодня фирма «Ваши двери» работает в Москве. В перспективе она предполагает выйти на рынки ЦФО, поскольку даже однократный выход на потребителей за пределами региона был для фирмы весьма удачным. Деятельность «Ваши двери» за последние три года характеризуется такими цифрами. Выручка от реализации товаров и услуг в 2019 г. составила 13 млн 510 тыс. руб., в 2020 г. — 10 млн 371 тыс. руб., в 2021 г. — 16 млн 266 тыс. руб. Прибыль соответственно по годам — 3 млн 665 тыс. руб., 1 млн 383 тыс. руб. и 830 тыс. руб. Рост объема продаж в 2021 г. был достигнут за счет снижения реализационных цен, что сказалось на себестоимости. Ее уровень имеет тенденцию к увеличению: в 2019 г. доля себестоимости в объеме продаж составляла 72,9%, в 2020 г. — 86,7%, а в 2021 г. — 84,9%. Именно этим, прежде
--	--	---	---

		всего, объясняется снижение прибыли. Такое положение не может устроить руководство фирмы. Перед ним стоит задача изменить сложившуюся ситуацию. Для того чтобы осуществить процесс формулировки стратегии фирмы «Ваши двери», необходимо проанализировать выявленные стратегические факторы с учетом текущей ситуации и возможных действий конкурентов. В настоящее время фирма имеет линейную производственную структуру. Основными звеньями управления являются: директор, его заместители по коммерческим вопросам и по производству, главный технолог, главный бухгалтер и начальник производственного участка. Какие изменения организационной структуры необходимо произвести прежде всего для повышения эффективности деятельности? Задание 3 Компания «Мир молока» производит и продает молоко, молочные продукты и сыр. В последние несколько лет компания столкнулась с трудностями в производстве, связанными с повышением цен на сырье и увеличением конкуренции на рынке. Какие начальные шаги должно предпринять руководство компании, чтобы сохранить свою долю рынка и улучшить финансовые показатели?
	3. Содержательно интерпретирует результаты, полученные при использовании математических моделей.	Задание 1 Согласно новой стратегии развития предприятия, разработанной после прихода нового директора, деятельность предприятия должна была претерпеть значительные изменения. Иное значение стало придаваться маркетинговой службе, более мобильным должно было стать производство выпускаемых строительных материалов. При необходимости оно должно было обеспечить быструю смену номенклатуры продукции с учетом реальных возможностей предприятия, выпуск продукции следующего поколения в соответствии с изменяющимся спросом. Предусматривалась более активная инвестиционная деятельность, что предполагало внедрение новых технологических линий и более современного, а подчас и более дорогостоящего оборудования. Перед

			новым руководством встала задача реорганизации структуры предприятия в соответствии с изменением стоящих перед ним задач. Предполагалось сделать более динамичным производство, более активной маркетинговую политику, большее значение стало придаваться инновационной деятельности. Поэтому необходимо было выбрать такую организационную структуру, которая в наибольшей степени способствовала бы решению новых задач, стоящих перед предприятием. Разработайте функциональную организационную структуру предприятия. Распределите функциональные полномочия между отделами или подразделениями для повышения эффективности деятельности. Обоснуйте. Задание 2 ИТ компания сталкивается с проблемой высокой стоимости обслуживания клиентов. Компания использует множество инструментов для управления клиентскими данными, но это приводит к увеличению затрат на обслуживание клиентов и снижению производительности. Для решения этой проблемы компания решила перейти на новую систему управления клиентскими данными. Однако, переход на новую систему вызвал ряд сложностей, таких как изменение процессов работы с данными и необходимость обучения сотрудников новым инструментам. Как ИТ компания может решить эту проблему? Задание 3 Туристическая компания планирует расширить свой бизнес и выйти на внутренний рынок. Для этого они решили провести исследование рынка и определить, какие виды туризма наиболее популярны среди местных жителей. Какие шаги нужно предпринять компании для разработки эффективной маркетинговой стратегии?
ПКП-5	Способность применять методику оценки рисков, мониторинга состояния организации, участвовать в реализации	1. Разрабатывает программу превентивных мер для предупреждения и снижения отрицательных последствий кризисных	Задание 1 Фирма по производству электроники имеет переменные затраты 14 руб. на изделие и продажную цену 2800 руб. Постоянные затраты составляют 392 тыс. рублей. Текущий объем выпуска 30 тыс. изделий. Фирма может существенно улучшить качество товара, увеличив постоянные затраты до 168 тыс. рублей. Переменные

	мероприятий по профилактике и предотвращению кризисов, выводу из кризиса организаций и систем различного уровня	ситуаций.	затраты увеличатся до 168 руб., резко возрастет выпуск продукции (до 50 тыс. изделий более высокого качества). Все это будет способствовать повышению конкурентоспособности организации. Должна ли фирма вносить коррективы в имеющийся план? Задание 2 Какое из приведенных ниже в таблице предприятий более эффективно? Таблица, тыс. руб. <table border="1" data-bbox="922 555 1528 779"> <tr> <th>Показатель</th><th>Предприятие № 1</th><th>Предприятие № 2</th><th>Предприятие № 3</th></tr> <tr> <td>Затраты на управление (У)</td><td>2 000</td><td>900</td><td>150</td></tr> <tr> <td>Прибыль предприятия (П)</td><td>10 000</td><td>9 000</td><td>2 000</td></tr> </table> Задание 3 В связи с возросшими требованиями к качеству поставляемой продукции, более жесткими условиями поставки и требованиями техники безопасности руководство крупного угольного разреза разработало программу перспективного развития предприятия, в которой наряду с другими мероприятиями предусматривалась замена устаревшего оборудования. В связи с разработанной программой было принято решение о закупке крупной партии нового оборудования, для чего угольному разрезу требовался кредит в размере 3 млн долларов. Такой суммы «свободных» денег у предприятия не было. Эффективным ли было решение, принятое руководством угольного разреза, закупить крупную партию нового оборудования? Что, с вашей точки зрения, следовало бы предпринять руководству для того, чтобы закупка нового оборудования стала возможной? Задание 4 Компания «Мебельный мир» занимается производством и реализацией мебели для дома и офиса. В последние годы компания столкнулась с рядом проблем, связанных с изменением предпочтений потребителей, конкуренцией на рынке и ростом затрат на производство. Какие шаги нужно предпринять для оценки эффективности деятельности мебельного производства?	Показатель	Предприятие № 1	Предприятие № 2	Предприятие № 3	Затраты на управление (У)	2 000	900	150	Прибыль предприятия (П)	10 000	9 000	2 000
Показатель	Предприятие № 1	Предприятие № 2	Предприятие № 3												
Затраты на управление (У)	2 000	900	150												
Прибыль предприятия (П)	10 000	9 000	2 000												

			Задание 5 Одному из направлений деятельности фирмы соответствует бизнес-область, которая в прошлом получила относительно большую долю рынка. Однако со временем рост заметно замедлился. Данное направление – «звезда» в прошлом – в настоящее время обеспечивает фирме достаточную прибыль для того, чтобы удерживать на рынке свои конкурентные позиции. Определите, к какому типу относится данное направление, и дайте характеристику потока денежной наличности в бизнес-области.
	2. Демонстрирует навыки организации антикризисного мониторинга деятельности компании.		Задание 1 На предприятии, не отличавшемся высокой эффективностью производства, одним из слабых звеньев управления была невысокая исполнительская дисциплина. Руководство предприятия приняло решение о реорганизации системы управления и введении более эффективной системы контроля исполнения. Какая система контроля исполнения может быть наиболее эффективной? Задание 2 Завод полупроводниковых материалов, столкнулся с основными трудностями в своей деятельности именно вследствие изменений, происшедших на тех рынках сбыта, где традиционно реализовывалась продукция завода. Полупроводниковых материалов для электронных схем на отечественных рынках сбыта требовалось все меньше и меньше. Сокращение объемов реализации продукции, производимой заводом, привело к необходимости изменения, а точнее, формирования новой маркетинговой стратегии предприятия. Какое, с вашей точки зрения, влияние оказало изменение потребительского спроса на продукцию, производимую заводом полупроводниковых материалов, на экономическую деятельность предприятия? Что могло бы послужить основой эффективной маркетинговой политики завода, ориентированной на новые реалии потребительского рынка? Задание 3 Тяжелое положение, в котором находилось предприятие при передаче его новому руководству, требовало от пришедшей

		команды управленцев решительных действий по изменению сложившейся ситуации. Поиск путей вывода предприятия из сложившегося положения потребовал от нового руководства проведения детального анализа ситуации, при этом основной акцент был сделан на выявление потенциальных возможностей предприятия и определение номенклатуры строительных материалов, пользующихся реальным спросом на рынке сбыта. Новый план действий предполагал резкое повышение конкурентоспособности, а значит, реализуемости производимой продукции, что должно было стать основой экономического и технического оздоровления предприятия. Однако действия по возрождению предприятия могли привести к достижению поставленной цели только в том случае, если они осуществлялись в соответствии со специально разработанным планом. Руководство поставило задачу разработки такого плана деятельности предприятия, который охватывал бы все стороны его деятельности. При помощи свободно распространяемых информационных технологий разработайте план деятельности предприятия, производственный план для повышения эффективности его деятельности. Задание 4 Рассчитать показатель рентабельности продукции предприятия на основе следующих данных: – выручка (В) предприятия за отчетный год составила 499 630 тыс. руб.; – валовой доход (ВД) – 125 600 тыс. руб.; – издержки обращения (ИО) – 105 440 тыс. руб.; – чистая прибыль (ЧП) – 13 750 тыс. руб. Ответ дать в процентах, округлив до десятых долей.
--	--	--

Процедуры оценивания знаний и умений регулируются соответствующими приказами, распоряжениями ректората Финуниверситета о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов.

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

Основная литература:

1. Медведева Т.А. Основы теории управления: учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс] / Т.А. Медведева. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 191 с. – (Высшее образование) // ЭБС Юрайт. – Режим доступа: <https://ez.el.fa.ru:2057/bcode/451400>.

2. Староверова К.О. Менеджмент. Эффективность управления: учебное пособие для вузов [Электронный ресурс] / К.О. Староверова. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 269 с. // ЭБС Юрайт. – Режим доступа: <https://ez.el.fa.ru:2057/bcode/452405>.

Дополнительная литература:

3. Мищенко А.В. Методы оценки эффективности управления производственно-финансовой деятельностью предприятия: монография [Электронный ресурс] / А.В. Мищенко, Е.В. Михеева. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 338 с. – Режим доступа: <https://new.znanium.com/catalog/product/1021947>.

4. Дорофеева Л.И. Организационное поведение: учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс] / Л.И. Дорофеева. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 378 с. // ЭБС Юрайт. – Режим доступа: <https://ez.el.fa.ru:2057/bcode/451807>.

5. Круглов М.Г. Инновационный проект: управление качеством и эффективностью: учебное пособие [Электронный ресурс] / М.Г. Круглов; Академия Народного Хозяйства при Правительстве РФ. – М.: Дело АНХ, 2011. – 336 с. – Режим доступа: <https://new.znanium.com/catalog/product/359966>.

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

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) – <http://elib.fa.ru>.
2. Электронно-библиотечная система BOOK.RU – <http://www.book.ru>.
3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» – <http://biblioclub.ru/> 38
4. Электронно-библиотечная система – Znanium <http://www.znanium.com>.
5. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» – <https://www.biblio-online.ru>.
6. Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital – <http://lib.alpinadigital.ru>.
7. Научная электронная библиотека – eLibrary.ru <http://elibrary.ru>.
8. Электронная библиотека – <http://grebennikon.ru>.
9. Национальная электронная библиотека – <http://нэб.рф/> 10.
Электронная библиотека диссертаций Российской государственной библиотеки – <https://dvs.rsl.ru>.

10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Важнейшими условиями процесса обучения являются сочетание аудиторной и внеаудиторной работы студентов, постепенное увеличение удельного веса их самостоятельной работы.

Самостоятельная работа студентов (индивидуальная, групповая, коллективная) является важной частью в рамках данного курса. Самостоятельная работа студентов осуществляется под руководством преподавателя и протекает в форме делового взаимодействия: студент получает непосредственные указания, рекомендации преподавателя об организации самостоятельной деятельности, а преподаватель выполняет функцию управления через учет, контроль и коррекцию ошибочных действий. Содержание самостоятельной работы студентов имеет двуединый характер. С одной стороны, это совокупность учебных и практических заданий, которые должен выполнить студент в процессе обучения – объект его деятельности. С другой стороны, это способ деятельности студента по выполнению соответствующего учебного теоретического или практического задания. Свое внешнее выражение содержание самостоятельной работы студентов находит во всех организационных формах учебной внеаудиторной деятельности, в ходе самостоятельного выполнения различных заданий. Функциональное предназначение самостоятельной работы студентов в процессе практических занятий по овладению специальными знаниями заключается в самостоятельном прочтении, просмотре, прослушивании, наблюдении, конспектировании, осмыслении, запоминании и воспроизведении определенной информации. Цель и планирование самостоятельной работы студенту определяется преподавателем.

Собственно самостоятельная работа студентов выполняется в удобные для студента часы и представляется преподавателю для проверки. Данный формат предусматривает большую самостоятельность студентов, большую

индивидуализацию заданий, наличие консультационных пунктов и ряд психолого-педагогических новаций, касающихся как содержательной части заданий, так и характера консультаций и контроля.

Студентам предлагаются следующие виды и формы самостоятельной работы:

- самостоятельное выполнение заданий на практических занятиях;
- самостоятельная домашняя работа по подготовке к аудиторным занятиям;
- самостоятельная работа (индивидуальная) с использованием Интернет-технологий;
- индивидуальная и групповая творческая работа по подготовке сообщений.

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

1. Astro Linux
2. Libre Office

11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Справочная правовая система «Консультант Плюс». – URL: <http://www.consultant.ru>
2. Информационно-правовая система «Гарант.ру». – URL: <http://www.garant.ru>

11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации: не предусмотрены

12 Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Учебно-лабораторное оборудование:

- персональный компьютер;
- проектор
- программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний студентов, размещенные на портале Финансового университета и доступные для использования в точках удаленного доступа и/или в помещениях Университета (электронная библиотека, программы для компьютерного тестирования, видео-лекции, учебно-методические материалы и др.).