

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**ФАКУЛЬТЕТ ФИНАНСОВ И БАНКОВСКОГО ДЕЛА**  
(наименование структурного подразделения (института/факультета/филиала))  
**Кафедра «Бухгалтерский учет, экономический анализ и аудит»**  
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНА  
Кафедрой  
«Бухгалтерский учет, экономический  
анализ и аудит»  
Факультета финансов и банковского  
дела  
Протокол от «15» сентября 2016 г.  
№4

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

**Б1.В.ОД.3 «Операционный менеджмент»**  
(индекс, наименование дисциплины (модуля), в соответствии с учебным планом)

**38.04.01 Экономика**  
(код, наименование направления подготовки (специальности))

**«Финансы: международные технологии учета и управления»**  
(направленность(и) (профиль (и)/специализация(ии))

**Магистр**  
(квалификация)

**Очная/очно-заочная**  
(форма(ы) обучения)

**Год набора: 2016**

**Москва, 2016 г.**

**Автор—составитель:**

Старший преподаватель кафедры «Бухгалтерский учет, экономический анализ и аудит»  
Климовец М.В.

**Заведующий кафедрой**

«Бухгалтерский учет, экономический анализ и аудит» д.э.н., доц. Чипуренко Е.В.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы .....	4
2. .Объем и место дисциплины (модуля) в структуре ОП ВО .....	5
3. Содержание и структура дисциплины (модуля).....	6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю).....	10
5.Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....	29
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю) .....	32
6.1. Основная литература. ....	32
6.2. Дополнительная литература. ....	32
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы .....	32
6.4. Нормативные правовые документы. ....	32
6.5. Интернет- источники .....	32
6.6. Иные источники. ....	33
7.Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	33

# 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина Б1.В.ОД.3 «Операционный менеджмент (СИМА Е1)» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-2	Способность обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования	ПК-2.1 1 этап	Способность оценки и учета рисков и неопределенности при принятии управленческих решений
ПК-6	Способность оценивать эффективность проектов с учетом фактора неопределенности	ПК-6.1. 1 этап	Способность организации консультационной поддержки по вопросам аппаратно-информационного обеспечения

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
ОТФ Консультирование клиентов по составлению финансового плана и формированию целевого инвестиционного портфеля ТФ Финансовое консультирование по широкому спектру финансовых услуг	ПК-2.1 ПК-6.1.	<b>на уровне знаний:</b> Экономические и юридические аспекты инвестиционной деятельности
		<b>на уровне умений:</b> Планировать, прогнозировать и оценивать изменения финансовой ситуации при пользовании финансовыми (инвестиционными) услугами
		<b>на уровне навыков:</b> Разъяснение клиенту экономических и правовых последствий финансовых решений
ОТФ Консультирование клиентов по	ПК-2.1 ПК-6.1.	<b>на уровне знаний:</b> Принципы портфельного управления инвестированием
		<b>на уровне умений:</b>

составлению финансового плана и формированию целевого инвестиционного портфеля ТФ Разработка финансового плана для клиента и целевого инвестиционного портфеля		<div data-bbox="710 152 1495 302">Выявлять соответствие/несоответствие инвестиционного профиля клиента параметрам инвестиционного портфеля</div> <div data-bbox="710 302 1495 604"> <p><b>на уровне навыков:</b></p> <p>Составление инвестиционного портфеля</p> </div>
---	--	---

## 2. .Объем и место дисциплины (модуля) в структуре ОП ВО

### Объем дисциплины

Дисциплина (модуль) Б1.В.ОД.3 «Операционный менеджмент (СИМА Е1)» составляет 4 зачетные единицы, т.е. 144 академических часа.

На контактную работу с преподавателем выделено 26 часов, из них 10 часов лекций и 16 часов практических занятий, на самостоятельную работу обучающихся выделено 118 часов, в том числе 2 часа на контроль самостоятельной работы.

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина (модуль) Б1.В.ОД.3 «Операционный менеджмент (СИМА Е1)» изучается на 1 курсе, в 1 семестре для студентов очной и очно-заочной формы обучения.

Дисциплина (модуль) Б1.В.ОД.3 «Операционный менеджмент (СИМА Е1)» реализуется после обучения на бакалавриате.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет в устной форме.

**3. Содержание и структура дисциплины (модуля)**  
**Очная форма обучения**

№ п/п	Наименование тем (разелов)	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемо сти, промежут очной аттестаци и****
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СРС	
			Л	ЛР	ПЗ	КС Р		
Тема 1.	Введение в управление организацией	26	2		4		20	<i>Ке, Т</i>
Тема 2.	Управление финансовой функцией	24	2		2		20	<i>Т</i>
Тема 3.	Управление технологиями и информацией	24	2		2		20	<i>Т</i>
Тема 4.	Операционный менеджмент	24	2		2		20	<i>Т</i>
Тема 5.	Маркетинг	24			4		20	<i>Т</i>
Тема 6.	Управление человеческими ресурсами	20	2		2		16	<i>Т</i>
Контроль СР		2				2	2	
Промежуточная атестация								<i>За</i>
Всего по курсу:		144	10		16		118	

**Очно-заочная форма обучения**

№ п/п	Наименование тем (разелов)	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации***
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СРС	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1.	Введение в управление организацией	26	2		4		20	Ке, Т
Тема 2.	Управление финансовой функцией	24	2		2		20	Т
Тема 3.	Управление технологиями и информацией	24	2		2		20	Т
Тема 4.	Операционный менеджмент	24	2		2		20	Т

№ п/п	Наименование тем (разелов)	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемо сти, промежут очной аттестаци и***
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СРС	
			Л	ЛР	ПЗ	КС Р		
Тема 5.	Маркетинг	24			4		20	<i>Т</i>
Тема 6.	Управление человеческими ресурсами	20	2		2		16	<i>Т</i>
Контроль СР		2				2	2	
Промежуточная атестация								<i>За</i>
Всего по курсу:		144	10		16		118	

Примечание:

\*\* формы текущего контроля успеваемости: тестирование (*Т*), кейс (*Ке*).

\*\*\* формы промежуточной аттестации: зачет (*За*).

### Содержание дисциплины (модуля)

#### Тема 1. Введение в управление организацией

Определение организации. Виды организаций: коммерческие и некоммерческие, государственные и частные, общественные организации. Миссия, видение и цели. Понятие эффективного производства. Содействие инновациям.

Эффективная организация по Минцбергу: операционное ядро, стратегический апекс, срединная линия, техноструктура, вспомогательный персонал, идеология. Основные конфигурации: простая структура, машинная бюрократия, профессиональная бюрократия, дивизионная форма, адхократия, миссионерская организация. Механизмы координации, присущие каждой конфигурации. Виды организационных структур: предпринимательская, функциональная, дивизионная, матричная. Преимущества, недостатки, условия формирования структур. Параметры организационного дизайна. Современные организационные структуры: полые, виртуальные, модульные организации. Аутсорсинг и оффшоринг. Пороговые и ключевые компетенции. Преимущества и недостатки аутсорсинга. Соглашение об уровне обслуживания. Уровни власти и ответственности.

Заинтересованные лица, классификация заинтересованных лиц. Конфликт интересов. Матрица Менделоу. Этика, подходы к этике, значение этики в бизнесе. Роль экономиста в продвижении идеи этичного поведения. Корпоративный этический кодекс. Этическое руководство СИМА. Корпоративная социальная ответственность. Анализ потребностей заинтересованных лиц. Значение корпоративной социальной ответственности для успешной деятельности организации. Развитие идеи КСО. Корпоративное управление.

Разделение ролей собственника и менеджера. Значение корпоративного управления. Система корпоративного управления: годовое собрание акционеров, правление, председатель правления и исполнительный директор, неисполнительные директора, комитет по выдвижениям, комитет по вознаграждениям, аудиторский комитет. Преимущества системы корпоративного управления. Закон Сарбейнса-Оксли. Эффективное и результативное регулирование. Последствия неадекватного регулирования. Корпоративная политическая деятельность. Отношения государства и бизнеса в развивающихся и развитых странах.

## **Тема 2. Управление финансовой функцией**

Виды деятельности, реализуемые в рамках финансовой функции. Компоненты финансовой функции: финансовый учет, управленческий учет, казначейство, внутренний аудит. Входящие и исходящие потоки информации: финансовая отчетность, сметы, бюджеты, отчеты об отклонениях. Интегрированная отчетность. Отличия между финансовым и управленческим учетом. Деятельность казначейства: управление рабочим капиталом, управление структурой капитала и источниками финансирования, валютные операции, налоговый менеджмент. Назначение внутреннего аудита в контексте управления рисками. Роль внутреннего аудита в предотвращении и обнаружении недобросовестных действий. Последствия недобросовестных действий для организации. Ограничения внутреннего аудита. Конфликты внутри финансовой функции: независимость и взаимозависимость, краткосрочные и долгосрочные цели, капитальные и текущие расходы. Основные тенденции и движущие силы новейших трансформаций финансовой функции. Реинжиниринг бизнес процессов, основные этапы, преимущества и недостатки.

## **Тема 3. Управление технологиями и информацией**

Понятие данных и информации. Преобразование данных в информацию. Стоимость информации. Уровни информации. Роль информационных систем в организации. Оценка новой информационной системы: анализ эффективности. Процесс разработки информационной системы. Типы тестирования систем. Типы перехода на новые системы. Внедрение информационной системы как процесс управления изменениями. Причины неудач проектов. Методы преодоления сопротивления пользователей. Личные данные и информационная безопасность: риски и методы защиты. Влияние ИТ на рабочую среду: удаленные рабочие места, система незакрепленных рабочих мест, виртуальные компании и виртуальные коллективы.



Управление знаниями. Этические и социальные аспекты IT систем. Защита информации.  
Big Data: роль в поддержке принятия управленческих решений и удовлетворении потребностей клиентов

#### **Тема 4.       Операционный менеджмент**

Роль операционной стратегии в деятельности компании. Снабжение как стратегический процесс в цепочке создания стоимости. Развитие отношений с поставщиками, включая создание портфолио поставщиков. Конкуренция между цепочками поставок, цепочки спроса как этап эволюции цепочек поставок. Дизайн продуктов/услуг и процессов, взаимосвязь с операциями и поставками. Концепция корпоративной социальной ответственности и операционный менеджмент.

Дизайн процессов. Дизайн товаров и услуг. Дизайн, планирование и контроль цепочки поставок. Прогнозирование. Методы производства и проектирование цеха. Технологии процессов. Организация труда. Планирование и контроль мощностей, контроль запасов.

#### **Тема 5.       Маркетинг**

Концепция маркетинга как философии бизнеса. Маркетинговая среда, PESTEL анализ. Роль маркетинга в бизнес плане компании. Маркетинг в государственном секторе и некоммерческих организациях.

Комплекс маркетинга. Теории потребительского поведения. Факторы, влияющие на принятие решения о покупке. Социальный маркетинг и корпоративная социальная ответственность. Социальные сети и их влияние на деятельность организации.

Маркетинговые исследования. Сегментация и таргетирование рынка, позиционирование товаров и услуг. Отличия B2B и B2G маркетинга от B2C маркетинга. Инструменты продвижения и комплекс продвижения. Обслуживание как часть комплекса маркетинга. Разработка и внедрение стратегии ценообразования. Внутренний маркетинг как инструмент поддержки внешнего маркетинга. Маркетинг отношений. Эмпирический маркетинг.

Использование Big Data в маркетинге. Маркетинговые коммуникации. Каналы сбыта и методы проведения маркетинговых кампаний. Имидж и ценность бренда. Жизненный цикл товара. Сходство и различия в маркетинге товаров, услуг и впечатлений. Продуктовая линейка. Ответственность и этика в маркетинге.

#### **Тема 6.       Управление человеческими ресурсами**

Концепция управления человеческими ресурсами и ее влияние на процессы и эффективность организации. Психологический контракт и его значимость в удержании персонала. Связь сотрудника с другими элементами бизнеса. Человеческие ресурсы в различных формах организации бизнеса.

Привлечение, развитие, удержание и увольнение сотрудников.

Каналы поиска персонала. Юридические проблемы в решении кадровых вопросов. Инструменты развития персонала. Мотивация персонала. Значимость оценки персонала, особенности ее проведения и связь с системой вознаграждения. Инструменты повышения вовлеченности сотрудников в управление компанией. Подготовка HR плана, прогнозирование потребности в персонале. Проблемы реализации HR планов и способы их решения. Этический кодекс и его связь с практикой управления человеческими ресурсами.

#### **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)**

##### **4.1. Текущий контроль успеваемости**

##### **4.1.1. Формы текущего контроля успеваемости**

Тема (раздел)	Методы текущего контроля успеваемости
Введение в управление организацией	Кейс. Тестирование
Управление финансовой функцией	Тестирование
Управление технологиями и информацией	Тестирование
Операционный менеджмент	Тестирование
Маркетинг	Тестирование
Управление человеческими ресурсами	Тестирование

##### **4.1.2. Материалы текущего контроля успеваемости.**

##### **Типовые оценочные материалы по теме 1 «Введение в управление организацией»**

<p><b><u>Кейс «Дилемма в Истбороу»</u></b></p> <p><b>Общие сведения</b></p> <p>Истбороу – это большой приморский регион с прекрасной скалистой береговой линией, где недавно поселились на утесах редкие птицы. После прекращения добычи угля 150 лет назад основными отраслями в регионе являются сельское хозяйство и рыбный промысел. Сегодня многие населенные пункты региона страдают от нехватки рабочих мест. Правительственная инициатива по возрождению региона с помощью туризма не увенчалась успехом, поскольку в этой местности плохо развита дорожная сеть, много заброшенных зданий и грязные пляжи.</p> <p><b>Digwell Explorations</b></p>	<p>ПК-2.1 ПК-6.1</p>
--	--------------------------

<p>Акции Digwell Explorations котируются на бирже, и компания известна своими успехами в максимизации благосостояния собственников. В результате геологоразведки компания выяснила, что в Истбороу остались большие запасы угля. Новые технологии могут сделать добычу прибыльной, создать рабочие места и способствовать росту экономики региона. Тем не менее, ряд заинтересованных сторон и групп влияния выступает против этих планов.</p> <p>В результате лоббирования Digwell Explorations только что получила разрешение на добычу угля. Компания может столкнуться с трудностями в операционной деятельности в связи с активизацией группы под названием Объединение по защите Истбороу. Группа включает в себя представителей защитников дикой природы, местных жителей, обеспокоенных ухудшением ситуации на дорогах и повышенным уровнем шума, защитников окружающей среды и антикапиталистов.</p> <p><b>Задание:</b></p> <p>Обсудите этические проблемы, с которыми столкнулось правительство при выдаче разрешения на добычу угля. Объясните причины конфликта между основными заинтересованными сторонами.</p> <p>Следуя концепции Минцберга, в основе любой организации лежит:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A. Операционное ядро</li> <li>B. Стратегическая линия</li> <li>C. Техноструктурный апекс</li> <li>D. Срединный функциональный менеджмент</li> </ul>	
--	--

**Типовые оценочные материалы по теме 2 «Управление финансовой функцией»**

<p>Какова цель финансового учета?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A. Оценка состояния бизнеса</li> <li>B. Учет активов и обязательств</li> <li>C. Обеспечение эффективности бизнеса</li> <li>D. Все вышеперечисленное</li> </ul>	ПК-2.1
<p>Что из перечисленного относится к ключевым видам деятельности в рамках финансовой функции?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>I. Учет</li> <li>II. Планирование</li> <li>III. Распределение ресурсов</li> <li>IV. Принятие решений</li> <li>A. I и II</li> <li>B. II и IV</li> <li>C. I и III</li> <li>D. I, II, и IV</li> </ul>	ПК-6.1

**Типовые оценочные материалы по теме 3 «Управление технологиями и информацией»**

Какая из перечисленных характеристик не присуща Big Data?  А. Разнообразие В. Объем С. Визуальная доступность D. Скорость устаревания	ПК-2.1
Как называется информационная система, связывающая организацию с покупателями и заказчиками и предполагающая информационный обмен?  А. Экстранет В. Система управления знаниями С. Система управления отношениями с клиентами D. Система сетевых коммуникаций	ПК-6.1

#### Типовые оценочные материалы по теме 4 «Операционный менеджмент»

Укажите какие из перечисленных видов деятельности в цепочке создания стоимости по Портеру являются первичными, а какие – вспомогательными. Подчеркните нужное.  Сервисное обслуживание                      Первичный                      Вспомогательный Снабжение    Первичный                      Вспомогательный Инфраструктура                                  Первичный                      Вспомогательный Входящая логистика                              Первичный                      Вспомогательный	ПК-2.1
Что из перечисленного относится к особенности гибких производственных систем?  I. Скорость реагирования II. Снижение затрат III. Малые партии IV. Способность быстро переключаться с одной задачи на другую А. I и III В. II и IV С. I, III, и IV D. Все перечисленное	ПК-6.1

#### Типовые оценочные материалы по теме 5 «Маркетинг»

Кто не является частью центра принятия решения о покупке?  А. Группы влияния В. Продавец С. Инициатор D. Цензор	ПК-2.1
Что из перечисленного не относится к комплексу маркетинга?  А. Цена	ПК-6.1

В. Каналы сбыта С. Продвижение D. Покупатель	
--	--

### **Типовые оценочные материалы по теме 6 «Управление человеческими ресурсами»**

Когда начинается процесс адаптации сотрудника?  А. Во время собеседования В. В первый рабочий день С. Через несколько недель после выхода на работу D. В период между интервью и первым рабочим днем	ПК-2.1
Какой из перечисленных методов преодоления сопротивления предполагает нейтрализацию наиболее активного противника путем наделения его властными полномочиями?  А. Содействие В. Принуждение С. Вовлечение D. Кооптация	ПК-6.1

### **Методические материалы, позволяющие оценивать знания и умения обучающихся**

#### **Критерии оценивания дискуссии**

Оценка «Отлично» выставляется студенту, если он дал научно обоснованный ответ на поставленный вопрос в процессе дискуссии.

Оценка «Хорошо» выставляется студенту, если он дал убедительный ответ на поставленный вопрос в процессе дискуссии.

Оценка «Удовлетворительно» выставляется студенту, если он дал недостаточно обоснованный ответ на поставленный вопрос в процессе дискуссии.

Оценка «Неудовлетворительно» выставляется студенту, если он не дал никакого ответа на дискуссионный вопрос.

#### **Критерии оценивания тестов**

Оценка «Зачтено» выставляется студенту, если правильные ответы даны на 50% вопросов и более.

Оценка «Не зачтено» выставляется студенту, если правильные ответы даны на 49% вопросов и менее.

## **4.2. Промежуточная аттестация**

### **4.2.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания**

#### компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-2	Способность обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования	ПК-2.1 1 этап	Способность оценки и учета рисков и неопределенности при принятии управленческих решений
ПК-6	Способность оценивать эффективность проектов с учетом фактора неопределенности	ПК-6.1. 1 этап	Способность организации консультационной поддержки по вопросам аппаратно-информационного обеспечения

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК-2.1 Способность оценки и учета рисков и неопределенности при принятии управленческих решений	Способность осуществлять анализ, систематизацию данных и полученных в ходе исследования результатов, их интерпретацию  Способность принимать организационно-управленческие решения	Использует различные функции организации для поддержки стратегии и операционной деятельности  Применяет методы и инструменты операционного менеджмента
ПК-6.1. Способность организации консультационной поддержки по вопросам аппаратно-информационного обеспечения	Способность формирования управленческой отчетности Способность понимать особенности бизнеса организации и его функционирование	Использует технологии сбора первичной финансовой информации Демонстрирует знания по основам управления проектами

#### 4.2.2. Форма и средства (методы) проведения промежуточной аттестации

Зачет проводится с применением следующих методов (средств): письменное тестирование.

#### 4.2.3. Типовые оценочные средства

##### Пример итогового тестирования по дисциплине

5. Что является основной целью коммерческой организации?
- A. Обеспечение напряженного ритма работы сотрудников
  - B. Нет какой-то одной основной цели
  - C. Максимизация благосостояния собственников
  - D. Увеличение бонусов директоров за повышение эффективности
6. Следуя концепции Минцберга, в основе любой организации лежит:
- E. Операционное ядро
  - F. Стратегическая линия
  - G. Техноструктурный апекс
  - H. Срединный функциональный менеджмент
7. Какие из следующих утверждений о миссиях верны?
- I. Миссии основаны на представлении о будущем компании
  - II. Они объясняют, почему существуют организации и их ключевые ценности
  - III. Они помогают проинформировать сотрудников и других заинтересованных лиц об основных ценностях организации
  - IV. Они должны соответствовать критериям SMART
- A. II и III
  - B. Все
  - C. Только II
  - D. I, II и III
8. Как называются производственные организации, которые разбивают производство на отдельные процессы, а затем принимают решение о реализации части этих процессов сторонним исполнителем?
- A. Полые организации
  - B. Плоские организации
  - C. Модульные организации

D.     Оффшорные организации

9.     Что из перечисленного относится к недостаткам функциональной структуры?

I. Принятие решений в интересах только одной функции

II.    Медленное принятие решений

III.   Повышенная стандартизация

IV.    Высокие административные расходы

A.     I и II

B.     II и IV

C.     I, II и III

D.     I, II и IV

10.    Сопоставьте тип организации из левого столбца с ее характеристиками из правого:

1. Кооперативы

A. Получение прибыли не является основной целью, не связаны напрямую с правительством какого-либо государства

2. Акционерные общества

B. Существуют для оказания базовых государственных услуг и контролируется правительством

3. Государственные организации

C. Являются обособленными субъектами хозяйственной деятельности, имеют право выпускать акции

4. Неправительственные организации

D. Принадлежат своим членам, которые управляют этими организациями на равных правах

Запишите ответ \_\_\_\_\_

11.    Какое из перечисленных ниже утверждений о комитетах верно?

A.     Комитет по выдвижениям должен на 100% состоять из независимых директоров

B.     Аудиторский комитет отвечает за назначение внешних аудиторов

C.     Комитет по вознаграждениям устанавливает вознаграждения для всех директоров

D.     Аудиторский комитет состоит из большинства независимых директоров

12.    Плюралистский подход к этике предполагает признание многообразия точек зрения по этическим вопросам

A.     Верно

B.     Не верно



13. Что из перечисленного не относится к принципам профессиональной этики СІМА?

- A. Техническая грамотность
- B. Конфиденциальность
- C. Профессионализм
- D. Объективность

14. Что из перечисленного относится к преимуществам, сформированным в результате успешной реализации программы корпоративной социальной ответственности?

- I. Развитие инноваций вследствие обнаружения новых рыночных возможностей
- II. Улучшение репутации компании
- III. Улучшение отношений с внутренними и внешними заинтересованными лицами
- IV. Сохранение таких стратегических активов как лицензии на право ведения

деятельности

- A. I, II и III
- B. I, III и IV
- C. II, III и IV
- D. I, II, III и IV

15. Что из перечисленного относится к ключевым видам деятельности в рамках финансовой функции?

- V. Учет
- VI. Планирование
- VII. Распределение ресурсов
- VIII. Принятие решений

- E. I и II
- F. II и IV
- G. I и III
- H. I, II, и IV

16. Что из перечисленного относится к обязательному комплексу финансовой отчетности?

- I. Отчет о прибылях и убытках
- II. Отчет о финансовом положении

III. Отчет о движении денежных средств

IV. Отчет о внеоборотных активах

- A. I и II
- B. II и IV
- C. I, II и III
- D. I, II, и IV

17. Какие утверждения об организации внутреннего аудита верны?

- I. Все компании, акции которых котируются на бирже, должны проводить внутренний аудит
- II. Совет директоров должен ежегодно пересматривать сферу охвата внутреннего аудита
- III. Внутренние аудиторы должны быть сотрудниками компании
- IV. Внутренние аудиторы не обязаны иметь подтвержденную профессиональную

квалификацию

- A. I и II
- B. II и IV
- C. I, II и III
- D. I, II, и IV

18. Сопоставьте пользователей финансовой информации с причинами, по которым им нужна информация такого рода

- |                  |   |
|------------------|---|
| 1. Клиенты       | A. Планирование деятельности компании   |
| 2. Правительство | B. Уверенность в возврате кредита и выплате процентов по нему   |
| 3. Банки         | C. Уверенность в правильном составлении налоговых деклараций и корректном расчете сумм налогов к уплате |
| 4. Менеджмент    | D. Уверенность в долгосрочной устойчивости поставщика   |

Запишите ответ \_\_\_\_\_

19. Основными силами, трансформирующими финансовую функцию, являются:

- I. Управленческая структура
- II. Конкуренция
- III. Глобализация
- IV. Технологии

- A. I и II

- B. II и IV
- C. I, II и III
- D. I, II, и IV

20. Что из перечисленного не является стадией реинжиниринга бизнес процессов?

- A. Рационализация процесса
- B. Реконструкция процесса
- C. Увольнение сотрудников
- D. Идентификация процесса

21. Может ли бюро графического дизайна отдать дизайн на аутсорсинг?

- A. Да
- B. Нет

22. Могут ли недобросовестные действия сотрудников привести к краху компании?

- A. Да
- B. Нет

23. Что из перечисленного в наименьшей степени является преимуществом системы удаленных рабочих мест?

- A. Уменьшение пропусков и прогулов, а также текучести кадров
- B. Возможность привлечь и удержать лучших сотрудников с помощью гибких условий
- C. Сотрудники чувствуют больший контроль над ситуацией, поскольку могут сами выбирать часы работы и рабочий график
- D. Повышение преданности сотрудников организации

24. Какая из перечисленных характеристик не присуща Big Data?

- E. Разнообразие
- F. Объем
- G. Визуальная доступность
- H. Скорость устаревания

25. Что из перечисленного не относится к характеристикам виртуальной компании?

- A. Снижение затрат в связи с низкими инвестициями в такие активы как земля и здания
- B. Возможность делать закупки дешевле
- C. Гибкость в отношении потребностей клиентов и проектов
- D. Аутсорсинг всех функций

26. Сопоставьте виды перехода на новую информационную систему из левого столбца с характерными преимуществами из правого:

- |                 |   |
|-----------------|---|
| 1. Пилотный     | A. Снижает риски перехода в случаях когда система не использовалась повсеместно                           |
| 2. Параллельный | B. Является самым дешевым способом перехода   |
| 3. Прямой       | C. Удобно для внедрения новой системы, когда компания имеет обширную географию деятельности               |
| 4. Поэтапный    | D. Позволяет использовать старые данные для перепроверки результатов, полученных в старой и новой системе |

Запишите ответ \_\_\_\_\_

27. Как называется система формирования, хранения и распространения навыков и опыта?

- A. Анализ образовательных потребностей
- B. Система управления знаниями
- C. Дистанционная система взаимодействия
- D. Реинжиниринг бизнес процессов

28. Как называется информационная система, связывающая организацию с покупателями и заказчиками и предполагающая информационный обмен?

- A. Экстранет
- B. Система управления знаниями
- C. Система управления отношениями с клиентами
- D. Система сетевых коммуникаций

29. Какой из перечисленных методов преодоления сопротивления предполагает нейтрализацию наиболее активного противника путем наделения его властными полномочиями?

- Е. Содействие
- Ф. Принуждение
- Г. Вовлечение
- Н. Кооптация

30. Операционный менеджмент – это деятельность, связанная с приобретением сырья и материалов, их трансформацией в готовую продукцию и снабжением продукцией покупателей.

- А. Верно
- В. Неверно

31. Большие объемы операционной деятельности с большой вероятностью являются капиталоемкими.

- А. Верно
- В. Неверно

32. Портер утверждал, что в цепочке создания стоимости таких компаний как Amazon технологии будут относиться к первичным видам деятельности.

- А. Верно
- В. Неверно

33. В цепочке создания стоимости по Портеру вспомогательные виды деятельности помогают повысить эффективность первичных видов деятельности.

- А. Верно
- В. Неверно

34. В организации, доступ к деятельности которой со стороны покупателей высок, персонал должен обладать хорошими коммуникационными навыками.

- А. Верно
- В. Неверно

35. Укажите какие из перечисленных видов деятельности в цепочке создания стоимости по Портеру являются первичными, а какие – вспомогательными. Подчеркните нужное.

Сервисное обслуживание	Первичный	Вспомогательный
Снабжение	Первичный	Вспомогательный
Инфраструктура	Первичный	Вспомогательный
Входящая логистика	Первичный	Вспомогательный

36. Что из перечисленного характеризует закупки, а что – снабжение? Отметьте символом V.

	Закупки	Снабжение
Концентрация на цене, качестве и своевременной доставке		
Управление всеми процессами привлечения материальных ресурсов		
Определение количества поставщиков, которые должны обслуживать потребности организации		
Формирование и реализация стратегии снабжения		

37. Планирование спроса предполагает влияние на спрос для сглаживания сезонных колебаний.

- A. Верно
- B. Неверно

38. Что из перечисленного является системой управления запасами?

- I. Непрерывная инвентаризация
- II. Выборочная инвентаризация
- III. ABC
- IV. Складская система
- A. I и II
- B. II и IV
- C. I и III
- D. I, III, и IV

39. Что из перечисленного относится к особенностям гибких производственных систем?

- V. Скорость реагирования
- VI. Снижение затрат
- VII. Малые партии

VIII.Способность быстро переключаться с одной задачи на другую

- Е. I и III
- Е. II и IV
- Г. I, III, и IV
- Н. Все перечисленное

40. Кто не является частью центра принятия решения о покупке?

- Е. Группы влияния
- Е. Продавец
- Г. Инициатор
- Н. Цензор

41. К какой категории товаров относятся молоко, газеты и шоколад?

- А. Социально значимые товары
- В. Товары длительного пользования
- С. Товары повседневного спроса
- Д. Товары-символы образа жизни

42. Какую ориентацию имеет организация, стремящаяся усовершенствовать свои предложения в соответствии с потребностями потребителей?

- А. Ориентацию на товар
- В. Маркетинговую ориентацию
- С. Ориентацию на сбыт
- Д. Ориентацию на производство

43. Что из перечисленного не относится к преимуществам вирусного маркетинга?

- А. Дешевый способ продвижения
- В. Гарантировано привлекает большую аудиторию
- С. Может создать обсуждение в обществе
- Д. Может содействовать распространению положительных мнений о компании

44. Какой из способов сегментации учитывает такие факторы как частота покупок, частота использования и лояльность покупателей?

- А. Геодемографический

- B. Ситуационный
- C. Демографический
- D. Социоэкономический

45. В матрице Бостонской консалтинговой группы сектор «Знак вопроса» характеризуется высокой долей рынка и низким рыночным ростом.

- A. Верно
- B. Неверно

46. Какой термин предназначен для обозначения всего перечня товаров, которые предлагает организация?

- A. Единица продукции
- B. Товарная номенклатура
- C. Товарный ассортимент
- D. Товарный функционал

47. Что из перечисленного не относится к комплексу маркетинга?

- E. Цена
- F. Каналы сбыта
- G. Продвижение
- H. Покупатель

48. Что из перечисленного является первой стадией процесса разработки товара?

- A. Разработка дизайна
- B. Исследование предложений конкурентов
- C. Исследование потребностей потребителей
- D. Минимизация времени вывода товара на рынок

49. Что из перечисленного не является вспомогательным видом деятельности в цепочке создания стоимости Портера?

- A. Технологическое развитие
- B. Управление человеческими ресурсами
- C. Входящая логистика
- D. Инфраструктура компании



50. Что является причиной формирования партнерских отношений в рамках системы снабжения?
- A. Необходимость формирования целостного представления о системе снабжения, информации о ее участниках и взаимосвязей цепочек создания стоимости
  - B. Необходимость удовлетворять растущий спрос
  - C. Внедрение новых информационных систем
  - D. Необходимость соответствовать стандартам качества
51. Что находится в центре стратегического колеса поставок по Кузину?
- A. Взаимоотношения
  - B. Организационная структура
  - C. Компетенции
  - D. Корпоративная стратегия и стратегия поставок
52. Как называется система управления запасами, при которой ведется учет каждого поступления и выбытия в момент совершения операции?
- A. Точно вовремя (JIT)
  - B. ABC
  - C. Периодическая инвентаризация
  - D. Непрерывная инвентаризация
53. Система ABC – это:
- A. Система управления запасами, которая позволяет минимизировать уровень запасов или отказаться от них
  - B. Самая точная и экономически эффективная система управления запасами
  - C. Система управления запасами, в которой основные усилия сконцентрированы на наиболее ценных запасах
  - D. Система управления отношениями с поставщиками
54. Какова вероятность возникновения дефекта в системе шесть сигма?
- A. 1 дефект на 100 000 единиц продукции
  - B. 3,2 дефекта на 600 000 единиц продукции
  - C. 3,4 дефекта на 1 000 000 единиц продукции

D. 4 дефекта на 6 000 000 единиц продукции

55. Шесть основных методов бережливого производства включают в себя производственные ячейки, шесть сигма, JIT, Кайдзен, всеобщий уход за оборудованием, а также:

- A. Бенчмаркинг
- B. Всеобщий контроль качества
- C. Управление материальными ресурсами
- D. Принципы организации рабочего места 5-S

56. Что из перечисленного относится к характеристикам управления человеческими ресурсами, а что – управления кадрами? Отметьте символом V.

	Управление человеческими ресурсами	Управление кадрами
Сотрудники мотивированы оплатой и принуждением		
Акцент на трансформационное лидерство		
Обучение для соответствия будущим потребностям компании		
Сотрудники рассматриваются бизнесом как затраты		

57. Когда начинается процесс адаптации сотрудника?

- E. Во время собеседования
- F. В первый рабочий день
- G. Через несколько недель после выхода на работу
- H. В период между интервью и первым рабочим днем

58. Что из перечисленного не входит в обязанности неисполнительного директора?

- A Участие в формировании стратегии
- B Контроль над управленческой деятельностью
- C Выбор поставщиков сырья
- D Установление заработной платы исполнительных директоров

59. Ключевой целью внутреннего аудита является:
- A Обнаружение ошибок и недобросовестных действий
  - B Оценка механизмов управления рисками и систем контроля
  - C Подтверждение достоверности и объективности финансовой отчетности
  - D Предоставление мнения о достоверности и объективности финансовой отчетности
60. В очень крупной компании управление уровнем рабочего капитала является обязанностью:
- A Финансового директора
  - B Главного бухгалтера
  - C Казначея
  - D Руководителя департамента управленческого учета
61. Что из перечисленного не является предметом PESTEL анализа?
- A Экономика
  - B Налогообложение
  - C Общество
  - D Технологии
58. Какой из перечисленных типов организаций с большей вероятностью относится к государственному сектору?
- A Благотворительный фонд
  - B Общественный клуб
  - C Общеобразовательная школа
  - D Открытое акционерное общество
59. Техноструктура:
- A Нужна для разработки технической стороны выпускаемой продукции и совершенствования процессов

- B Это Совет Директоров, формирующий финансовую структуру и техническую сторону бизнеса
- C Это отделы, которые занимаются координированием и стандартизацией (например, бухгалтерия)
- D Это бизнес-функция закупки материалов и их трансформации в готовую продукцию

60. Какое из представленных ниже утверждений о предпринимательской структуре является верным?

- A Как правило, у сотрудников наблюдается карьерный рост в пределах организации
- B Единство целей является одним из преимуществ такой организации
- C Как правило, такая организация легко справляется с существенным ростом объемов деятельности и диверсификацией
- D В такой организации ослаблен контроль

### **Шкала оценивания**

**Оценка «Зачтено»** выставляется студенту, если правильные ответы даны на 50% вопросов и более. Обучающийся исчерпывающе знает весь программный материал, отлично понимает и прочно усвоил его. На вопросы (в пределах программы) дает правильные, сознательные и уверенные ответы. В устных ответах пользуется литературно правильным языком и не допускает ошибок. В ходе текущей аттестации участвовал в диспутах, успешно выполнял практические задания.

Использует различные функции организации для поддержки стратегии и операционной деятельности; применяет методы и инструменты операционного менеджмента; использует технологии сбора первичной финансовой информации; демонстрирует знания по основам управления проектами.

**Оценка «Не зачтено»** выставляется студенту, если правильные ответы даны на 49% вопросов и менее. Обучающийся обнаруживает незнание большей части программного материала, отвечает, как правило, лишь на наводящие вопросы преподавателя неуверенно. При применении знаний на практике испытывает затруднения и не преодолевает их с небольшой помощью преподавателя. В устных ответах допускает ошибки при изложении

материала и в построении речи. На практических занятиях не участвовал в диспутах, не выполнял практические задания.

Не использует различные функции организации для поддержки стратегии и операционной деятельности; не применяет методы и инструменты операционного менеджмента; использует технологии сбора первичной финансовой информации; не демонстрирует знания по основам управления проектами.

#### **4.3. Методические материалы**

##### **Процедура проведения письменного зачета**

Аттестационные испытания проводятся преподавателем, ведущим лекционные занятия по данной дисциплине.

Во время аттестационных испытаний обучающиеся могут пользоваться программой учебной дисциплины, а также с разрешения преподавателя калькуляторами. Время написания теста должно составлять не более 90 минут (по желанию обучающегося сдача листа с ответами может быть досрочной).

При проведении письменного тестирования листы с заданиями раздает экзаменатор. Оценка результатов письменного тестирования объявляется обучающимся не позднее трех рабочих дней после проведения тестирования. При проведении письменного тестирования за одним столом может находиться не более одного экзаменуемого.

#### **5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)**

##### **Самоподготовка к практическим занятиям**

При подготовке к практическому занятию необходимо помнить, что та или иная дисциплина тесно связана с ранее изучаемыми курсами. Более того, именно синтез полученных ранее знаний и текущего материала по курсу делает подготовку результативной и всесторонней.

На семинарских занятиях студент должен уметь последовательно излагать свои мысли и аргументированно их отстаивать.

Для достижения этой цели необходимо:

- 1) ознакомиться с соответствующей темой программы дисциплины;
- 2) осмыслить круг изучаемых вопросов и логику их рассмотрения;
- 3) изучить рекомендованную литературу по данной теме;
- 4) тщательно изучить лекционный материал;
- 5) ознакомиться с вопросами очередного семинарского занятия;

б) подготовить краткое выступление по каждому из вынесенных на семинарское занятие вопросу.

Изучение вопросов очередной темы требует глубокого усвоения теоретических основ дисциплины, раскрытия сущности основных экономических категорий, проблемных аспектов темы и анализа фактического материала.

При презентации материала на семинарском занятии можно воспользоваться следующим алгоритмом изложения темы: определение и характеристика основных категорий, эволюция предмета исследования, оценка его современного состояния, существующие проблемы, перспективы развития.

### **Самоподготовка к тестированию**

Решение тестовых заданий проводится в течение изучения дисциплины.

Преподаватель должен определить студентам исходные данные для подготовки к тестированию: назвать разделы (темы, вопросы), по которым будут задания в тестовой форме, нормативные акты и теоретические источники для подготовки.

Каждому студенту отводится на тестирование время, соответствующее количеству тестовых заданий. До окончания теста студент может еще раз просмотреть все свои ответы на задания и при необходимости внести коррективы.

При прохождении тестирования пользоваться конспектами лекций, учебниками, и иными материалами не разрешено.

### **Самоподготовка к кейсам**

**Кейсы (ситуационные задачи)** - представляют собой особую технику обучения, использующую описание реальных управленческих ситуаций. Кейсы базируются на фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.

Для решения кейсов необходимо внимательно изучить условия, вспомнить теоретический материал по изучаемой теме, проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные варианты решения и выбрать лучший из них. Чем более аргументировано и обоснованно предлагаемое решение, тем легче отстаивать свою точку зрения в ходе проведения практического занятия или разбора решений.

## **Самостоятельная работа студента при подготовке к промежуточной аттестации**

Ответственным этапом учебного процесса является сдача промежуточная аттестация. Бесспорным фактором успешного завершения очередного семестра является кропотливая, систематическая работа студента в течение всего семестра. В этом случае подготовка к промежуточной аттестации будет являться концентрированной систематизацией всех полученных знаний по данной дисциплине.

В начале семестра рекомендуется по всем изучаемым предметам получить вопросы к промежуточной аттестации, а также использовать в процессе обучения программу, другие методические материалы, разработанные по данной дисциплине.

При подготовке к промежуточной аттестации конструктивным является коллективное обсуждение выносимых на экзамен вопросов с сокурсниками, что позволяет повысить степень систематизации и углубления знаний.

Перед последним семинаром по предмету следует составить список вопросов, требующих дополнительного разъяснения преподавателем на консультации перед промежуточной аттестацией.

**6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)**

*В соответствии с п. 3.4.2. Дополнительного соглашения к Соглашению о сотрудничестве между Российской академией народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации и Институтом присяжных бухгалтеров в области управленческого учета (Соединенное королевство Великобритании и Северной Ирландии) от 30 марта 2015 года: студенты самостоятельно приобретают комплект официально утвержденных CIMA учебных материалов для каждой дисциплины учебного плана, перечисленные в п.3.4.1 настоящего Дополнительного Соглашения.*

**6.1. Основная литература.**

1. CIMA E1 Study Text Organisational Management. - Kaplan Publishing, 2016. ISBN: 978-1-78415-296-3.
2. CIMA E1 Exam Practice Kit Organisational Management. – Kaplan Publishing, 2016. ISBN: 978-1-78415-314-4.

**6.2. Дополнительная литература.**

1. Ильдеменов А.С. Операционный менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / А.С. Ильдеменов. — Электрон. текстовые данные. — М. : Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. — 384 с. — 978-5-4257-0020-9. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/17030.html>
2. Генри Минцберг Стратегическое сафари [Электронный ресурс] : экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Минцберг Генри, Альстранд Брюс, Лампель Жозеф. — Электрон. текстовые данные. — М. : Альпина Паблишер, 2016. — 365 с. — 978-5-9614-5347-8. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/41430.html>

**6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы**

Не предусмотрено.

**6.4. Нормативные правовые документы.**

1. Гражданский кодекс РФ

**6.5. Интернет- источники**

1. [www.cimaglobal.com](http://www.cimaglobal.com) – Chartered Institute of Management Accountants
2. [www.base.garant.ru](http://www.base.garant.ru)



#### **6.6. Иные источники.**

1. Минцберг Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации. – ИД «Питер», 2011.

#### **7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

##### **Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы**

1. [www.biblio-online.ru](http://www.biblio-online.ru) – Электронно-библиотечная система [ЭБС] Юрайт;
2. <http://www.iprbookshop.ru> – Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Iprbooks»
3. <https://e.lanbook.com> - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Лань».
4. <https://dlib.eastview.com> - East View Information Services, Inc. Коллекции электронных научных и практических журналов.
5. <http://elibrary.ru/> - Научная электронная библиотека Elibrary.ru.
6. <https://www.bloomberg.com/europe> - Информационное агентство BLOOMBERG.
7. Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».
8. Электронный периодический справочник «Гарант».

##### **Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний.**

Аудитории оснащены компьютером с выходом в интернет Программный продукт Microsoft Office.