

**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 «04» сентября 2020 г.
№5

ПЕРЕУТВЕРЖДЕНА

Кафедрой «Бухгалтерский учет,
экономический анализ и аудит»
Факультета финансов и банковского дела
Протокол от «20» апреля 2021 г.
№5

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.02«Управление эффективностью (часть 2)»

38.04.01 Экономика

(код, наименование направления подготовки (специальности))

«Финансы и стратегии устойчивого развития»

(направленность(и) (профиль (и)/специализация(ии))

Магистр

(квалификация)

Очная/очно-заочная

(форма(ы) обучения)

Год набора: 2021

Москва, 2021 г.

Автор-составитель:

к.э.н., доцент кафедры «Бухгалтерский учет, экономический анализ и аудит»
Лисицкая Т.В.

Заведующий кафедрой

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

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы	4
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО	4
3. Содержание и структура дисциплины	7
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине	9
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	21
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	23
6.1. Основная литература	24
6.2. Дополнительная литература	24
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы	24
6.4. Нормативные правовые документы	24
6.5. Интернет-ресурсы	24
6.6. Иные источники	25
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	25

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина Б1.В.02 «Управление эффективностью (часть 2)» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование Компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла.	УК-2.2	Способен осуществлять выбор методов и инструментов для обработки данных финансового и нефинансового характера.
ПКс -2	Способен использовать сведения об организационной структуре управления и бизнес-процессах предприятия для постановки управленческого учета.	ПКс-2.2	Способен разработать оптимальные управленческие решения по управлению эффективностью на уровне подразделений и на уровне бизнеса, в том числе в условиях риска и неопределенности.

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

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
ПС Внутренний аудитор Трудовые функции (ТФ) Стратегическое управление службой внутреннего аудита (Е/03.7)	ПКс-2.2	на уровне знаний: Международные концепции и стандарты по управлению рисками и внутреннему контролю
		на уровне умений: 1. Мыслить системно, анализировать и оценивать информацию, выявлять причинно-следственные связи, делать объективные выводы и расставлять приоритеты для дальнейших планов 2. Планировать и распределять имеющиеся ресурсы (денежные, временные, трудовые) для достижения стратегических целей службы внутреннего аудита
		на уровне навыков: Обеспечение наличия необходимых и достаточных ресурсов, а также их эффективного использования для выполнения плана работы службы внутреннего аудита и достижения целей внутреннего аудита

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Дисциплина Б1.В.01 «Управление эффективностью (часть 1)» составляет 4 зачетные единицы, т.е. 144 академических часа.

На контактную работу с преподавателем выделено 36 часов, из них 12 часов лекций и 24 часа практических занятий, на самостоятельную работу обучающихся выделено 104 часов.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.02«Управление эффективностью (часть 2)» изучается на 1 курсе, в 1 и во 2 семестре для студентов очной и очно-заочной формы обучения.

Особенности дисциплины определены ее статусом в соответствии с учебным планом программы магистратуры «Финансы и стратегии устойчивого развития», которая создана и реализуется в партнерстве с международной профессиональной ассоциацией дипломированных сертифицированных бухгалтеров АССА (Association of Chartered Certified Accountants). Условия реализации программы магистратуры согласованы и закреплены в Соглашении между АССА и РАНХиГС, подписанном в 24.11.2015.

Отличительной характеристикой структуры магистерской программы является интеграция сертификационных учебных дисциплин АССА в учебный план. Данный интеграционный подход позволяет выпускникам программы стать не только обладателями степени магистра, подтвержденной наличием диплома РАНХиГС, но и получить статус сертифицированного международного специалиста.

Содержание курса Б1.В.02«Управление эффективностью (часть 2)» является сопоставимым содержанию сертификационной дисциплины АССА F5 «Управление эффективностью бизнеса».

Дисциплина Б1.В.02«Управление эффективностью (часть 2)» реализуется после изучения дисциплин уровня бакалавриата (специалитета) по направлению «Экономика», таких профилей как: бухгалтерский учет и отчетность, налогообложение, анализ, аудит и т.д.

Целью обучения по дисциплине является знакомство обучающихся с современными направлениями международной теории и практики управления эффективностью операций и бизнеса, развитие знаний и навыков по применению методов и инструментов управленческого учета с целью планирования, оценки результатов и контроля, подготовки качественной и количественной информации для принятия решений.

Задачи обучения

Компетенции, обозначенные в таблицах 1.1 и 1.2 настоящей программы, и являющиеся обобщенными результатами освоения дисциплины Б1.В.02 «Управление эффективностью (часть 2)», соответствуют российским образовательным и профессиональным стандартам.

Более подробно представленные компетенции раскрываются через основные знания и навыки. Обучающиеся в результате должны уметь:

- объяснять и применять методики калькулирования себестоимости;

- подбирать и адекватно использовать методы принятия решений с целью оценки развития бизнеса в будущем, эффективного использования ограниченных ресурсов предприятия, решений в условиях риска и неопределенности, контроля над рисками;
- определять и применять различные методы бюджетирования, планирования и контроля, применять системы калькуляции себестоимости для оценки и контроля результатов деятельности и для разработки корректирующих мер;
- понимать и обсуждать информацию управленческого характера, системы управления эффективностью;
- давать оценку результатам работы предприятия с учетом финансовой и нефинансовой информации;
- понимать проблемы контроля деятельности предприятий в условиях децентрализации и важность влияния внешней среды на ведение бизнеса.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен в письменной форме, включающий в себя 2 части: тестирование и выполнение заданий теоретико-прикладного характера.

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разелов)	Объем дисциплины , час.						Форма текущего контроля успеваемо сти**, промежудо чной аттестаци и***
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СРС	
			Л	ЛР	ПЗ	КС Р		
1.	Тема 1. Планирование и анализ затрат для укрепления конкурентоспособности	32	2		4		26	Реф, Дис, О, ПЗ
2.	Тема 2. Контроль и оценка эффективности деятельности центров ответственности	38	4		8		26	Реф, Дис, О, ПЗ
3.	Тема 3. Ценообразование и принятие решений долгосрочного характера	38	4		8		26	Реф, Дис, О, ПЗ
4.	Тема 4. Управление риском и неопределенностью	32	2		4		26	Реф, О, ПЗ
Промежуточная аттестация		4						ЗаО
Всего по курсу:		144	12		24		104	

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины , час.						Форма текущего контроля успеваемо сти**, промежуто чной аттестаци и***
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СРС	
			Л	ЛР	ПЗ	КС Р		
1.	Тема 1. Планирование и анализ затрат для укрепления конкурентоспособности	32	2		4		26	Реф, Дис, О, ПЗ
2.	Тема 2. Контроль и оценка эффективности деятельности центров ответственности	38	4		8		26	Реф, Дис, О, ПЗ
3.	Тема 3.	38	4		8		26	Реф, Дис,

№ п/п	Наименование тем (разелов)	Объем дисциплины , час.						Форма текущего контроля успеваемо сти**, промежуто чной аттестаци и****
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СРС	
			Л	ЛР	ПЗ	КС Р		
	Ценообразование и принятие решений долгосрочного характера							О, ПЗ
4.	Тема 4. Управление риском и неопределенностью	32	2		4		26	Реф, О, ПЗ
Промежуточная аттестация		4						ЗаО
Всего по курсу:		144	12		24		104	

Примечание:

** – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), эссе (Э), реферат (Р), дискуссии (Дис), практическое задание (ПЗ).

*** - формы промежуточной аттестации: зачет с оценкой (ЗаО).

Содержание дисциплины

Тема 1. Планирование и анализ затрат для укрепления конкурентоспособности

Учет затрат по видам деятельности (по процессам, функциям – Activity-Based Costing), использование при принятии решений по затратам в долгосрочной перспективе. Иерархия объектов затрат при ABC. Прямая доходность продукта и доходность каналов сбыта. Процессно-ориентированное управление ABM (Activity-Based Management) при анализе накладных расходов. Современная бизнес-среда. Преимущества, ограничения и особенности применения методов: «точно в срок» (just-in-time production), всеобщее управление качеством (Total Quality Management), теория ограничений. Принципы «Кайдзен» (kaizen costing). Реинжиниринг. Целевое управление себестоимостью (target costing). Анализ стоимости и использование «функции качества». Управление цепочкой создания стоимости и цепочкой поставок. Расчет затрат в течение жизненного цикла продукта, применение учета затрат жизненного цикла в маркетинговой стратегии. Кривые обучения и возможности их использования при расчете прогнозной себестоимости продукции.

Тема 2. Контроль и оценка эффективности деятельности центров ответственности

Релевантная информация центров затрат: контролируемые и неконтролируемые затраты, гибкий бюджет. Релевантная информация о затратах и доходах центров прибыли

и центров инвестиций. Критика и поведенческие аспекты бюджетирования по центрам ответственности. Использование бюджетирования в целях мотивации.

Представление финансовой информации, отражающей эффективность деятельности. Ключевые показатели оценки деятельности (рентабельность, ликвидность, коэффициенты оборачиваемости). Рентабельность инвестиций и недостатки этого показателя; показатели остаточной прибыли (residual income) и экономической добавленной стоимости (EVA). Анализ отчетности по направлениям (сегментам, продуктам, каналам сбыта).

Альтернативные методы оценки деятельности. Бенчмаркинг. Нефинансовые показатели эффективности и система сбалансированных показателей. Преимущества и недостатки безбюджетного управления (beyond budgeting).

Теория трансфертного ценообразования. Использование трансфертных цен, основанных на различных методах. Влияние политики трансфертных цен на мотивацию менеджеров структурных подразделений. Рентабельность подразделений и группы компаний в целом.

Тема 3. Ценообразование и принятие решений долгосрочного характера

Ценообразование: эластичность спроса по цене, модель максимизации прибыли, ее ограничения. Стратегии ценообразования, основанные на затратах. Другие стратегии ценообразования. Финансовые стратегии последствий.

Релевантные денежные потоки проекта. Идентификация и интеграция нефинансовых факторов при принятии решений долгосрочного характера. Методы инвестиционной оценки. Преимущества и недостатки методов: окупаемости (PP), дисконтированной окупаемости (DPP), нормы бухгалтерской прибыли (ARR), чистой приведенной стоимости (NPV), внутренней нормы рентабельности (IRR) и модифицированной нормы рентабельности (MIRR), основанной на терминальной стоимости проекта. Использование ставки аннуитета. Дисконтирование при оценке проектов с разными сроками реализации. Циклы замены активов. Рационирование капитала. Учет влияния инфляции и налогообложения. Инвестиционный процесс и постпроектный аудит.

Тема 4. Управление риском и неопределенностью

Работа в условиях риска и неопределенности. Вероятностная модель и ожидаемые значения. Примеры расчета ожидаемых значений. Неопределенность при оценке инвестиций. Стандартные отклонения при измерении рисков и неопределенности. Преимущества и недостатки расчета ожидаемой стоимости. Отношение к риску и методы

«максимин», «максимакс» и «минимаксное сожаление». Стоимость идеальной информации. Стресс-тестирование проектов. Дерево принятия решений.

Риск-менеджмент. Типы рисков (преимущественно в среднесрочной перспективе). Идентификация и классификация рисков. Верхний и нижний риск. Риски, присущие бизнес-среде. Управление рисками. Риск-менеджмент и акционерная стоимость. Стратегии управления рисками. Модель TARA. Карта рисков.

Затраты и выгоды инвестирования в информационные системы. Преимущества и недостатки использования локальной и всемирной сетей. Ценность и стоимость информации. Работа с большими данными (Big Data).

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Текущий контроль успеваемости

4.1.1. Формы текущего контроля успеваемости

Тема (раздел)	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1. Планирование и анализ затрат для укрепления конкурентоспособности	Реферат. Практические задания. Опрос.
Тема 2. Контроль и оценка эффективности деятельности центров ответственности	Реферат. Практические задания. Дискуссия. Опрос.
Тема 3. Ценообразование и принятие решений долгосрочного характера	Реферат. Практические задания. Дискуссия. Опрос.
Тема 4. Управление риском и неопределенностью	Реферат. Практические задания. Опрос.

4.1.2. Материалы текущего контроля успеваемости

Типовые оценочные материалы по теме 1. Планирование и анализ затрат для укрепления конкурентоспособности

Самостоятельная работа. Напишите **реферат** на тему (примерная тематика):

1. Процессно-ориентированное управление (Activity-Based Management): особенности применения на практике
2. Использование реинжиниринга в современном бизнесе
3. Управление цепочкой поставок на производственных предприятиях
4. Кривые обучения и планирование затрат

Подготовьтесь к **диспуту** на тему: (примерная тематика)

1. Преимущества и недостатки применения метода «точно в срок» (JIT)
2. Основные принципы всеобщего управления качеством (Total Quality Management): возможности широкого распространения

3. Условия применения на практике целевого управления себестоимостью (target costing)

Опрос (примерная тематика)

Вариант 1

1. Поясните разницу между кривой обучения и кривой опыта
2. На чем основывается философия Кайзен

Опрос (примерная тематика)

Вариант 2

1. В чем заключается эффект обучения? Перечислите не менее 3 позиций того, на что оказывает влияние эффект обучения
2. Перечислите условия, при которых возможно наличие эффекта кривой обучения и кривой опыта

Опрос (примерная тематика)

Вариант 3

1. Как рассчитываются целевые затраты?
2. Опишите поведение затрат на материалы по производству продукта, который находится на стадии жизненного цикла «этап роста»

Практические задания

Расчетная задача (пример)

Компания готовит ценовое предложение по новому продукту А. Время, затраченное на производство первой единицы продукта А, составило $\frac{1}{2}$ часа. Компания рассчитывает на 85% кривую обучения. Ценовое предложение должно быть основано на времени производства последней единицы в течение периода обучения, который заканчивается после производства 200 ед. Индекс обучения для кривой в 85% равен -0,2345

Рассчитайте время, затрачиваемое на производство единицы, чтобы использовать его для подготовки предложения по цене.

Типовые оценочные материалы по теме 2. Контроль и оценка эффективности деятельности центров ответственности

Самостоятельная работа. Напишите **реферат** на тему (примерная тематика):

1. Международное трансфертное ценообразование: налогообложение и другие финансовые аспекты
2. Политика трансфертных цен и мотивация менеджеров структурных подразделений

3. Трансфертные цены, максимизирующие прибыль
4. Альтернативные методы оценки деятельности: внутренний и внешний бенчмаркинг

Подготовьтесь к **диспуту (обсуждению)** на тему (примерная тематика):

1. Основы для установления трансфертной цены
2. Различия между центрами прибыли и центрами инвестиций и концепция децентрализации
3. Достижение целей трансфертного ценообразования на практике
4. Современное видение вопросов оценки эффективности. Показатели экономической добавленной стоимости (EVA) и возврата денежного потока на инвестицию (CFROI)
5. Трансфертные цены на основе подхода “суммарные затраты +” неприемлемы

Опрос (примерная тематика)

Вариант 1

1. Поясните понятия положительной и отрицательной обратной связи в отношении процесса бюджетирования, приведите примеры
2. В чем состоит задача гибкого бюджета?

Опрос (примерная тематика)

Вариант 2

1. Какие преимущества дает вовлечение менеджеров в процесс подготовки бюджета?
2. Как рассчитывается показатель остаточной прибыли (residual income)? В чем его преимущество по сравнению показателем рентабельности инвестиций (return on investment)

Опрос (примерная тематика)

Вариант 3

1. Объясните, в чем заключается подход сбалансированной системы показателей в оценке результатов деятельности компании
2. Центр инвестиций имеет рентабельность инвестиций на уровне 18% и оборачиваемость активов в 2 раза выше. Определите, какова маржа чистой прибыли этого центра ответственности

Практические задания

Расчетная задача (пример)

Компания имеет в своем составе три подразделения – 1, 2 и 3. Эффективность их работы

оценивается по рентабельности инвестиций (ROI). Эта рентабельность прогнозируется на уровне 24%, 28% и 23% для каждого из подразделений соответственно. Согласно политике компании все излишки денежных средств переводятся в Головной офис.

В текущей деятельности рассматриваются 3 новых предложения:

- 1-е подразделение рассматривает возможность инвестирования 75000 долл. С целью ежегодного увеличения прибыли на 21600 долл.
- 2-е – возможность продажи станка с прибылью 2500 долл., к балансовой стоимости в размере 7000 долл.
- 3-е – возможность предоставить скидку 2,5% за срочную оплату, это уменьшит дебиторскую задолженность на 20000 долл. Выручка подразделения в год составляет 500000 долл., ожидается, что предложение примут 50% клиентов.

Оцените, какие подразделения ОТКЛОНЯТ рассматриваемые предложения из-за их влияния на рентабельность инвестиций (ROI).

Типовые оценочные материалы по теме 3. Ценообразование и принятие решений долгосрочного характера

Самостоятельная работа. Напишите **реферат** на тему (примерная тематика):

1. Релевантные денежные потоки капитальных вложений: проблемы определения на практике
2. Стратегии ценообразования, основанные на затратах
3. Ценообразование на рынке и регулируемое ценообразование
4. Идентификация и интеграция нефинансовых факторов при принятии решений долгосрочного характера

Подготовьтесь к **диспуту** на тему (примерная тематика):

1. Метод ценообразования на основе компенсации маржинальных затрат и необходимость полного возмещения понесенных расходов
2. Финансовые последствия различных стратегий ценообразования
3. Факторы, влияющие на эластичность спроса по цене
4. Стратегическая направленность компании и степень соответствия принимаемого проекта и общей стратегии компании
5. Последствия отказа от реализации проекта

Опрос (примерная тематика)

Вариант 1

1. Напишите формулу эластичности спроса по цене. Объясните смысл понятия «эластичности» спроса
2. Что такое терминальная стоимость проекта?

Опрос (примерная тематика)

Вариант 2

1. Представьте в виде графика поведение абсолютно неэластичного спроса
2. Сформулируйте суть модели максимизации прибыли

Опрос (примерная тематика)

Вариант 3

1. Перечислите и кратко опишите факторы, влияющие на эластичность спроса по цене
2. В чем состоит польза постинвестиционного аудита?

Практические задания

Расчетная задача (пример)

Максимальный спрос на продукт X компании «Дзен» составляет 100000 ед. в год. Подсчитано, что спрос на продукт будет снижаться на 40 ед., если каждый раз увеличивать цену на 1 долл. Максимум прибыли компания «Дзен» может достигнуть, если будет продавать 42000 ед. в год.

Определите цену продажи продукта X, которая максимально увеличит прибыль компании «Дзен»

Типовые оценочные материалы по теме 4. Управление риском и неопределенностью
Самостоятельная работа. Напишите реферат на тему (примерная тематика):

1. Учет неопределенности при оценке инвестиций: работа с неопределенностью различными методами
2. Оценка ситуаций неопределенности с помощью анализа чувствительности
3. Инвестиции в информационные системы
4. Риски информационной безопасности
5. Идентификация и классификация рисков

Опрос (примерная тематика)

Вариант 1

1. Дайте определение риск-менеджмента
2. Изобразите схематично карту рисков, прокомментируйте отдельные ее элементы

Опрос (примерная тематика)

Вариант 2

1. Какую стратегию следует выбрать, если лицо, принимающее решение использует метод «максимин»?
2. Объясните суть метода «дерево решений»

Опрос (примерная тематика)

Вариант 3

1. Как рассчитать стоимость идеальной информации? Прокомментируйте значение данного показателя
2. Раскройте суть понятия «риск-аппетит»

Практические задания

Расчетная задача (пример)

Компания производит и продает напитки без содержания алкоголя. В данный момент она готовит бюджет продаж на предстоящий год. Продажи компании находятся под влияние фактора «погода». Этот фактор влияния характеризуется следующим: а) ветрено (вероятность 30%) или безветренно (вероятность 70%) и б) сыро (40% вероятности) или сухо (60% вероятности). Ниже данные об исходе при различных погодных сценариях:

Сценарий погоды	Количество проданных банок (в тыс. ед.)
Ветрено и сыро	100
Ветрено и сухо	140
Безветренно и сыро	110
Безветренно и сухо	200

Какие цифры компания может заложить в бюджет продаж?

Методические материалы, позволяющие оценивать знания и умения обучающихся

Критерии оценивания дискуссии (обсуждения, публичного спора)

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

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

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

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

Критерии оценивания рефератов и эссе

Оценка «Отлично» выставляется студенту, если подготовлен научно обоснованный доклад на выбранную тему с анализом информации, выводами и предложениями, выражением собственного мнения.

Оценка «Хорошо» выставляется студенту, если подготовлен доклад на выбранную тему в виде аналитической записки без выводов и предложений, без выражения собственного мнения по рассматриваемому вопросу.

Оценка «Удовлетворительно» выставляется студенту, если подготовлена информация на выбранную тему без обоснования выводов и предложений.

Оценка «Неудовлетворительно» выставляется студенту, если подготовлена информация, не соответствующая выбранной теме без выводов и предложений.

Критерии оценивания результатов быстрого письменного опроса на практическом занятии (опрос)

Каждому студенту выдается свой собственный, узко сформулированный вопрос. Ответ должен быть четким и кратким, содержащим все основные характеристики описываемого понятия, института, категории.

Шкала оценивания:

«Отлично» - вопрос раскрыт полностью, точно обозначены основные понятия и характеристики по теме.

«Хорошо» - вопрос раскрыт, однако нет полного описания всех необходимых элементов.

«Удовлетворительно» - вопрос раскрыт не полно, присутствуют грубые ошибки, однако есть некоторое понимание раскрываемых понятий.

«Неудовлетворительно» - ответ на вопрос отсутствует или в целом не верен.

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
УК-2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла.	УК-2.2	Способен осуществлять выбор методов и инструментов для обработки данных финансового и нефинансового характера.

ПКс -2	Способен использовать сведения об организационной структуре управления и бизнес-процессах предприятия для постановки управленческого учета.	ПКс-2.2	Способен разработать оптимальные управленческие решения по управлению эффективностью на уровне подразделений и на уровне бизнеса, в том числе в условиях риска и неопределенности.
--------	---	---------	--

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
УК-2.2 Способен осуществлять выбор методов и инструментов для обработки данных финансового и нефинансового характера.	Способен использовать соответствующие методы и техники (инструментарий) управленческого учета для обработки и анализа финансовых и нефинансовых показателей	Разрабатывает управленческие решения адекватные внутренним и внешним условиям деятельности организации в целях повышения ее эффективности.
ПКс-2.2. Способен разработать оптимальные управленческие решения по управлению эффективностью на уровне подразделений и на уровне бизнеса, в том числе в условиях риска и неопределенности.	Способен подбирать и адекватно использовать методы принятия решений с целью оценки развития бизнеса в будущем, а также эффективного использования ограниченных ресурсов предприятия в условиях риска и неопределенности.	Понимает проблемы развития бизнеса и эффективного использования ограниченных ресурсов в условиях риска и неопределенности.

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

Зачет с оценкой проводится с применением следующих методов (средств): в форме тестирования.

4.2.3 Типовые оценочные средства

Список вопросов для подготовки к зачету с оценкой

Не предусмотрен.

Письменная работа не предусматривает раскрытия теоретических вопросов и содержит только практические задачи и тесты в количестве 60 ед. и в соответствующей пропорции, которая требуется для оценки компетенций слушателей по дисциплине в рамках каждой изучаемой темы.

Примеры заданий (задачи и тесты)

Вариант 1

Вопрос 3 (1 из 60-ти)

Метод расчета прямой доходности продукта чаще всего может обоснованно использоваться:

- А в обрабатывающей промышленности
- В в розничной торговле
- С в подразделениях дизайна продукта
- Д в туристических агентствах
- Е в производственных цехах

Вариант 2

Вопрос 27 (1 из 60-ти)

Деятельность компании К характеризуется оборачиваемостью активов 5 и размером маржи чистой прибыли 4%. Прибыль составляет \$80,000. Какова стоимость задействованного капитала?

Вариант 3

Вопрос 36 (1 из 60-ти)

Для чего компании стоит поощрять использование нефинансовых показателей деятельности?

- А для достижения краткосрочных целей
- В для получения полной картины оценки бизнеса
- С для манипуляции результатами деятельности в интересах руководства
- Д для предотвращения конгруэнтности целей

Вариант 4

Вопрос 49 (1 из 60-ти)

ООО “Прорыв” рассматривает вопрос ценообразования на один из новых своих продуктов. У компании есть маркетинговые исследования:

При цене 100 долл. спрос составит 1000 ед.

В случае снижения/увеличения цены продажи на каждые 50 долл. спрос будет снижаться/уменьшаться на 100 ед.

Маржинальная стоимость каждой единицы составляет 35 долл.

Рассчитайте продажную цену, максимизирующую прибыль компании _____

Шкала оценивания

Оценка	Критерии оценивания	Дополнительные факторы, которые
--------	---------------------	---------------------------------

		могут быть учтены при выставлении оценки за курс (в случае, если студент не претендует на сертификацию уровня соответствующей дисциплины АССА)
Оценка 5 (отлично) Баллы От 80 до 100	<p>Ставится в том случае, когда обучающимся в экзаменационной работе 80% и более заданий выполнено правильно. Такой результат означает, что студент исчерпывающе знает весь программный материал, отлично понимает и прочно усвоил его.</p>	<p>Демонстрирует способность выявлять релевантную информацию и адекватно использовать ее в целях подготовки управленческой информации, определять оптимальные методы для решения задач прикладного характера</p> <p>Разрабатывает управленческие решения адекватные внутренним и внешним условиям деятельности организации в целях повышения ее эффективности.</p> <p>Понимает особенности организации бизнеса и его функционирование, а также адекватно оценивает ресурсные затраты, необходимые для обеспечения эффективности бизнеса</p> <p>Понимает проблемы развития бизнеса и эффективного использования ограниченных ресурсов в условиях риска и неопределенности.</p>
Оценка 4 (хорошо) Баллы От 70 до 79	<p>Ставится в том случае, когда обучающимся в экзаменационной работе не менее 70% заданий выполнено правильно. Такой результат означает, что обучающийся знает весь требуемый программой материал, хорошо понимает и прочно усвоил его.</p>	<p>Демонстрирует способность выявлять релевантную информацию и адекватно использовать ее в целях подготовки управленческой информации, определять оптимальные методы для решения задач прикладного характера</p> <p>Затрудняется при разработке управленческих решений адекватные внутренним и внешним условиям деятельности организации в целях повышения ее эффективности.</p> <p>Понимает особенности организации бизнеса и его функционирование, но допускает не значительные ошибки при оценивании ресурсных затрат, необходимые для обеспечения эффективности бизнеса</p> <p>Понимает проблемы развития бизнеса и эффективного использования ограниченных ресурсов в условиях риска и неопределенности.</p>
Оценка 3 (удовлетворитель но) Баллы От 60 до 69	<p>Ставится в том случае, когда обучающимся в экзаменационной работе 60% и более заданий (до 69%). Такой результат означает, что обучающийся обнаруживает знания</p>	<p>Демонстрирует на низком уровне выявлять релевантную информацию и адекватно использовать ее в целях подготовки управленческой информации, определять оптимальные методы для решения задач прикладного характера</p> <p>Затрудняется разработать управленческие решения адекватные внутренним и</p>

	только базовых категорий. Испытывает некоторые затруднения при применении знаний на практике, преодолевает их с небольшими сложностями.	внешним условиям деятельности организации в целях повышения ее эффективности. Понимает особенности организации бизнеса и его функционирование, но не способен оценить ресурсные затраты, необходимые для обеспечения эффективности бизнеса Не понимает проблемы развития бизнеса и эффективного использования ограниченных ресурсов в условиях риска и неопределенности.
Оценка 2 (неудовлетворительно)	Ставится в том случае, когда обучающийся обнаруживает незнание большей части программного материала, и по результатам экзаменационного тестирования не достиг уровня 60% правильного выполнения заданий.	Студент не демонстрирует способность выявлять релевантную информацию и адекватно использовать ее в целях подготовки управленческой информации, определять оптимальные методы для решения задач прикладного характера Не разрабатывает управленческие решения адекватные внутренним и внешним условиям деятельности организации в целях повышения ее эффективности. Не понимает особенности организации бизнеса и его функционирование, а также адекватно оценивает ресурсные затраты, необходимые для обеспечения эффективности бизнеса Не понимает проблемы развития бизнеса и эффективного использования ограниченных ресурсов в условиях риска и неопределенности.

4.3. Методические материалы

Процедура проведения письменного зачета с оценкой в форме тестирования

Аттестационные испытания проводятся преподавателем, ведущим лекционные занятия по данной дисциплине. Во время аттестационных испытаний обучающиеся могут пользоваться программой учебной дисциплины, а также автономными (не программируемыми и не встроенными в мобильный телефон) калькуляторами. Время выполнения тестирования 1 час 30 мин (90 мин.). Перед началом экзамена преподаватель должен объяснить все технические моменты проведения экзамена. В самой экзаменационной работе либо на дополнительных свободных листах обучающемуся рекомендуется делать пометки о ходе решения тестов и задач.

В случае, если студент претендует на получение сертификата по дисциплине АССА F5 «Управление эффективностью бизнеса» ему необходимо сдавать тестирование в соответствии с требованиями по уровню сложности, времени выполнения и количеству

практических заданий, устанавливаемых АССА. С этой целью преподаватель обеспечивает соответствующее количество и содержание экзаменационных вопросов.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Краткие методические указания по подготовке и написанию реферата и эссе:

Реферат магистранта - это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (тема может быть предложена и студентом, но обязательно должна быть согласована с преподавателем). Цель реферата состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. Поводом для написания реферата может послужить и определенная публикация на актуальную тему. В этом случае реферат будет своеобразным отзывом, выражающим мнение автора по поднятой в данной публикации теме. Написание реферата позволит автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи.

Реферат должен содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Эссе отличается от реферата выражением собственного мнения о конкретном вопросе или теме, обучающийся должен проявить творческий подход, выражая свое отношение к проблеме. Эссе – краткая (объем 1-2 страницы) письменная творческая работа на заданную тему, представляет собой перечень аргументов, записанных тезисно, подкреплённых примером (если необходимо), с выражением собственного обоснованного мнения по вопросу. Эссе закрепляет у студента навык формирования профессионального суждения, что является важным компонентом усвоения дисциплины «Управление эффективностью».

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;
- 6) 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.

Краткие методические указания по подготовке к опросу

Устные опросы проводятся во время практических занятий. Вопросы опроса не должны выходить за рамки объявленной предварительно для данного занятия темы. Устные опросы необходимо строить так, чтобы вовлечь в тему обсуждения максимальное количество обучающихся в группе, проводить параллели с уже пройденным учебным материалом данной дисциплины и смежными курсами, находить удачные примеры из современной действительности, что увеличивает эффективность усвоения материала на ассоциациях.

Письменные (краткие) опросы позволяют проверить уровень подготовки к практическому занятию всех обучающихся в группе, при этом оставляя достаточно учебного времени для иных форм педагогической деятельности в рамках данного занятия. Письменный блиц-опрос проводится без предупреждения, что стимулирует обучающихся к систематической подготовке к занятиям. Вопросы для опроса готовятся заранее, формулируются узко, дабы обучающийся имел объективную возможность полноценно его осветить за отведенное время.

При оценке опросов анализу подлежит точность формулировок, связность изложения материала, обоснованность суждений. Блиц-опросы являются неотъемлемой частью подготовки к аттестации по дисциплине.

Методические рекомендации по подготовке к дискуссии (научным обсуждениям)

Многие задачи в области бизнеса на практике решаются на основе здравого смысла, дискуссия – прекрасный опыт выработки профессионального суждения, подкрепленного полученным в рамках курса знанием. Дискуссия представляет собой обсуждение заданной темы. Требуется проявить логику изложения материала, представить аргументацию, ответить на вопросы участников дискуссии.

Участвуя в дискуссии студентам следует высказываться свободно и открыто, не оглядываясь на авторитеты и устоявшиеся мнения, критично оценивать рассматриваемый материал, указывать на нечетко или непонятно сформулированные позиции, противоречия, замеченные при ознакомлении с тем или иным источником информации. При этом критика должна быть аргументированной и конструктивной. Студенту необходимо высказать именно собственную точку зрения, свое согласие или несогласие с имеющимися позициями и высказываниями по данному вопросу. Дискуссия не предполагает простого изложения полученных сведений. Участие в дискуссии быть должно быть основано на предварительном изучении обсуждаемого вопроса.

При подготовке к дискуссии необходимо внимательно прочитать вопрос и подготовить аргументированные суждения. Формат дискуссий позволяет студенту повышать свою грамотность и осведомленность в вопросах управления эффективностью бизнеса.

Самостоятельная работа студента при подготовке к промежуточной аттестации

Ответственным этапом учебного процесса является сдача промежуточной аттестации. 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.

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

В соответствии с пп. 3.2. Дополнительного соглашения к Меморандуму о взаимопонимании между АССА и Российской академией народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации студенты самостоятельно приобретают комплект официально утвержденных АССА учебных материалов для каждой дисциплины учебного плана.

Сформированный перечень учебной литературы опирается на указанное Дополнительное соглашение. Список аккредитованных в России издательств учебных материалов на русском языке находится по адресу: <https://www.accaglobal.com/gb/en.html>

6.1. Основная литература

1. ACCA F5 PERFORMANCE MANAGEMENT (PM) STUDY TEXT - VALID FOR SEPTEMBER 2017, DECEMBER 2018, MARCH 2019 AND JUNE 2019 EXAMINATION SITTINGS. Kaplan Publishing UK. ISBN: 978-1-78740-083-2
2. Друри Колин. Управленческий и производственный учет [Электронный ресурс]: учебный комплекс для студентов вузов/ Друри Колин— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 1423 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/81579.html>.

6.2. Дополнительная литература

1. Демина И.Д. Бухгалтерский управленческий учет [Электронный ресурс]: учебник/ Демина И.Д.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2016.— 232 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/54489.html>. — ЭБС «IPRbooks»
2. Современные концепции управленческого учета и контроллинга [Электронный ресурс]: учебное пособие/ И.Д. Демина [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018.— 207 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74558.html>. — ЭБС «IPRbooks»
3. Иванов И.В. Финансовый менеджмент. Стоимостной подход [Электронный ресурс]: учебное пособие / И.В. Иванов, В.В. Баранов. — Электрон. текстовые данные. — М. : Альпина Паблишер, Альпина Бизнес Букс, 2016. — 502 с. — 978-5-9614-0678-8. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/41493.html>. — ЭБС «IPRbooks»
4. Питер Этрилл. Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов [Электронный ресурс]/ Питер Этрилл, Эдди Маклейни— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2017.— 648 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/58567.html>. — ЭБС «IPRbooks»

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

Не предусмотрено.

6.4. Нормативные правовые документы

Не предусмотрено.

6.5. Интернет-ресурсы

www.accaglobal.com - официальный сайт ACCA

www.consultant.ru - официальный сайт компании «Консультант Плюс»

www.garant.ru - информационно-правовой портал «Гарант»

www.glavbukh.ru - практический журнал для бухгалтера «Главбух»

<http://fd.ru> - практический журнал по управлению финансами компаний «Финансовый директор»

6.6. Иные источники

1. Аткинсон, Энтони А., Банкер, Раджив Д., Каплан, Роберт С., Юнг, Марк С. Управленческий учет.: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д» Вильямс», 2016. – 880 с.
2. Друри К. Управленческий учет для бизнес-решений: Учебник/ Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 655с. – (Серия «Зарубежный учебник»).
3. Гаррисон Р., Норин Э., Брюэр П. Управленческий учет. 12-е изд./ Пер. с англ. под ред. М.А. Карлика. – СПб.: Питер, 2012.
4. Международные принципы управленческого учета
<http://www.cgma.org/resources/reports/globalmanagementaccountingprinciples.html>

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

Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы

1. 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. <http://elibrary.ru/> - Научная электронная библиотека Elibrary.ru.
5. <https://new.znanium.com> Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Znanium.com».
6. <https://dlib.eastview.com> – Информационный сервис «East View».
7. <https://www.jstor.org> - Jstor. Полные тексты научных журналов и книг зарубежных издательств.
8. <https://elibrary.worldbank.org> - Электронная библиотека Всемирного Банка.
9. <https://link.springer.com> - Полнотекстовые политематические базы академических журналов и книг издательства Springer.
10. <https://ebookcentral.proquest.com> - Ebook Central. Полные тексты книг зарубежных научных издательств.
11. <https://www.oxfordhandbooks.com> - Доступ к полным текстам справочников Handbooks издательства Oxford по предметным областям: экономика и финансы, право, бизнес и управление.
12. <https://journals.sagepub.com> - Полнотекстовая база научных журналов академического издательства Sage.
13. Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».
14. Электронный периодический справочник «Гарант».

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний.

Учебные аудитории оснащены компьютером с выходом в Интернет.
Программный продукт Microsoft Office.