УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Кафедра бизнес-аналитики

«Утверждаю»
Зав. кафедрой
А.М. Найда
Протокол заседания
кафедры № 7
от « 26 » февраля 2026 г.

Рабочая программа дисциплины

Наименование дисциплины	Системы управления эффективностью бизнеса
Направление подготовки	38.04.05 Бизнес-информатика
Профиль подготовки	Архитектура предприятия
Год набора	2025, 2026

Составитель:

канд. экон. наук, доцент Елесин Е.Ю.

Казань

Содержание

1.	Цели и задачи учебной дисциплины	3
2.	Место дисциплины в структуре ОПОП	4
3.	Требования к результатам освоения дисциплины	5
4.	Структура и содержание дисциплины	6
4.1	Модульно-тематический план и пояснительная записка с указанием этапов формирования компетенций	6
4.2	Содержание дисциплины по темам (разделам)	9
4.3	Планы практических и семинарских занятий	26
5.	Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы магистрантов	28
6.	Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	30
7.	Материально-техническое обеспечение дисциплины	31
8.	Оценка компетенций по изучаемой дисциплине	31
	Приложение 1. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	34
	Приложение 2. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации по дисциплине	35

1. Цели и задачи учебной дисциплины

Целями освоения дисциплины «Системы управления эффективностью бизнеса» являются сформировать у будущего магистра по направлению 38.04.05 «Бизнес-информатика» комплекс знаний, умений и навыков (компетенций), которые позволят ему использовать основные методы, принципы и функции управления эффективностью бизнеса, используемые на отечественных и зарубежных фирмах, а также в разработке и принятию эффективных управленческих решений в условиях развития рынка информационно-коммуникационных технологий.

Задачи дисциплины – научить магистрантов выполнять на практике следующий комплекс работ по эффективному управлению бизнес-системами:

– владеть основными методологическими приемами управления эффективностью бизнеса; методиками Business Performance Management, BPM;

– формулировать основные направления, задачи развития бизнеса;

– определять стратегию развития бизнеса;

– разрабатывать планы инвестиционных мероприятий;

– определять основные подсистемы (функциональные блоки) системы информационного обеспечения корпоративного управления и стратегического менеджмента;

– планировать типовую архитектура BPM-систем;

– разрабатывать методы управленческого учета в информационных системах;

– прогнозировать специализированные системы формирования и анализа консолидированной финансовой отчетности.

– оценивать роль специализированных систем консолидации в составе комплексных BPM-решений.

После освоения данной дисциплины студент должен:

Знать:

методы, принципы и функции управления эффективностью бизнеса

методы, оценки эффективности управления бизнесом

Уметь:

проектировать организационную структуру организации, планировать деятельность организации, а также осуществлять контроль над эффективностью деятельности организации

осуществлять контроль над эффективностью деятельности организации, а также корректирующие действия по ее повышению

Владеть:

методами управления инновационной и предпринимательской деятельностью в сфере ИКТ

2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Данная дисциплина относится к обязательной части Блока 1 учебного плана подготовки магистра по направлению 38.04.05 «Бизнес-информатика» и находится во взаимосвязи с дисциплинами согласно схеме:

Обеспечивающие учебные дисциплины:
«Системы имитационного моделирования», «Информационная бизнес-аналитика», «Системы интеллектуального анализа данных»

↓

СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ БИЗНЕСА

↓

Обеспечиваемые учебные дисциплины:
«Производственная практика (Преддипломная практика)»

До начала изучения дисциплины «Системы управления эффективностью бизнеса» у студента должны быть сформированы компоненты компетенций, полученные в результате изучения дисциплин «Системы имитационного моделирования», «Информационная бизнес-аналитика», «Системы интеллектуального анализа данных».

3.Требования к результатам освоения дисциплины

Дисциплина участвует в формировании следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки Бизнес-информатика:

ОПК-3 способен принимать решения, осуществлять стратегическое планирование и прогнозирование в профессиональной деятельности с использованием современных методов и программного инструментария сбора, обработки и анализа данных, интеллектуального оборудования и систем искусственного интеллекта

После освоения дисциплины студент должен получить следующие образовательные результаты соотнесённые с индикаторами достижения компетенций

Декомпозиция компетенций

Индикаторы	**Результаты обучения по дисциплине**
Компетенция ОПК-3	

ОПК-3.2 Осуществляет обоснование по принятию стратегических решений в профессиональной деятельности с использованием современных методов и программного инструментария сбора, обработки и анализа данных, интеллектуального оборудования и систем искусственного интеллекта	ОПК-3.2 З.4 Знает методы, принципы и функции управления эффективностью бизнеса ОПК-3.2 З.5 Знает методы, оценки эффективности управления бизнесом ОПК-3.2 У.4 Умеет проектировать организационную структуру организации, планировать деятельность организации, а также осуществлять контроль над эффективностью деятельности организации ОПК-3.2 У.5 Умеет осуществлять контроль над эффективностью деятельности организации, а также корректирующие действия по ее повышению ОПК-3.2 В.4 Владеет методами управления инновационной и предпринимательской деятельностью в сфере ИКТ

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Модульно-тематический план и пояснительная записка с указанием этапов формирования компетенций

Общая трудоемкость дисциплины по очному и заочному обучению составляет 3 зачетных единицы (108 часов).

Модульная разбивка учебной дисциплины					
Название модулей	Кол-во аудиторных часов		Самостоятельная работа очное/заочное	Всего часов	Индикаторы компетенции/ЗУВы
	Лекции очное/заочное	Практика очное/заочное			
Модуль 1. Теоретические основы управления бизнесом					
Тема 1. Теоретические основы организации управления бизнесом	2/1	2/-	10/12	14/13	ОПК-3.2 (З-4, З-5)
Тема 2. Функциональный менеджмент в промышленности	2/-	2/1	10/12	14/13	
Модуль 2. Методология оценки систем управления бизнесом: проблемы и пути решения					
Тема 3. Современные технологии управления бизнесом	2/1	2/1	10/12	14/14	ОПК-3.2 (З-4, З-5, У-4, У-5)
Тема 4. Развитие методологии оценки бизнеса	1/1	1/1	10/12	12/14	
Тема 5. Применение оценочных технологий в управлении различными отраслями и сферами экономики	2/1	2/1	10/12	14/14	

Тема 6. Управление портфелем недвижимости	2/1	2/1	9/12	13/14	
Модуль 3. Регулирование оценочной деятельности в Российской Федерации					
Тема 7. Регулирование оценочной деятельности в Российской Федерации	4/1	4/1	9/12	17/14	ОПК-3.2 (З-4, З-5, У-4, У-5, В-4)
Подготовка к зачету			10/12	10/12	
Всего по курсу:	**15/6**	**15/6**	**78/96**	**108/108**	

Пояснительная записка с этапами формирования компетенций

Данный модульный курс состоит из 3-х модулей, порядок освоения которых включает траекторию и этапы формирования заявленных компетенций (или их составляющих).

Модуль 1. Теоретические основы управления бизнесом

В результате прохождения второго модуля студент должен:

ОПК-3.2 З.4 Знать методы, принципы и функции управления эффективностью бизнеса

ОПК-3.2 З.5 Знать методы, оценки эффективности управления бизнесом

Уровень освоения полученных знаний проверяется выступлением на семинаре, подготовкой и выступлением с докладом, контрольной работой, решением ситуационных заданий (кейсов), участием в деловой игре, ответами на теоретические и практические зачетные вопросы.

Модуль 2. Методология оценки систем управления бизнесом: основные проблемы и пути решения

В результате прохождения второго модуля студент должен:

ОПК-3.2 З.4 Знать методы, принципы и функции управления эффективностью бизнеса

ОПК-3.2 З.5 Знать методы, оценки эффективности управления бизнесом

ОПК-3.2 У.4 Уметь проектировать организационную структуру организации, планировать деятельность организации, а также осуществлять контроль над эффективностью деятельности организации

ОПК-3.2 У.5 Уметь осуществлять контроль над эффективностью деятельности организации, а также корректирующие действия по ее повышению

Уровень освоения полученных знаний и умений проверяется выступлением на семинаре, подготовкой и выступлением с докладом, контрольной работой, решением ситуационных заданий (кейсов), участием в деловой игре, ответами на теоретические и практические зачетные вопросы.

Модуль 3. Регулирование оценочной деятельности в Российской Федерации

В результате прохождения второго модуля студент должен:

ОПК-3.2 З.4 Знать методы, принципы и функции управления эффективностью бизнеса

ОПК-3.2 З.5 Знать методы, оценки эффективности управления бизнесом

ОПК-3.2 У.4 Уметь проектировать организационную структуру организации, планировать деятельность организации, а также осуществлять контроль над эффективностью деятельности организации

ОПК-3.2 У.5 Уметь осуществлять контроль над эффективностью деятельности организации, а также корректирующие действия по ее повышению

ОПК-3.2 В.4 Владеет методами управления инновационной и предпринимательской деятельностью в сфере ИКТ

Уровень освоения полученных знаний, умений и навыков проверяется выступлением на семинаре, подготовкой и выступлением с докладом, контрольной работой, решением ситуационных заданий (кейсов), участием в деловой игре, ответами на теоретические и практические зачетные вопросы.

Данное деление дисциплины на модули активизирует самостоятельную работу студентов, повышает интенсивность и системность учебной работы, регулирует контроль учебной деятельности студентов в течении семестров, усиливает мотивацию студентов к изучению учебного материала.

4.2. Содержание дисциплины по темам (разделам)

Тема 1. Теоретические основы организации управления бизнесом

Теоретические и методологические принципы формирования систем менеджмента

Природа управления и исторические тенденции его развития. Условия и факторы возникновения и развития менеджмента. Этапы и школы в истории менеджмента

Общая теория управления. Закономерности управления различными системами. Управление социально-экономическими системами (организациями).

Методологические основы менеджмента. Природа и состав функций менеджмента.

Стратегический и оперативный менеджмент. Инфраструктура менеджмента.

Интеграционные процессы в менеджменте.

Организационные отношения в системе менеджмента. Формы организации системы менеджмента. Мотивация деятельности в менеджменте; социофакторы и этика менеджмента.

Оценка эффективности менеджмента.

Разнообразие моделей менеджмента: влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента.

Методология и организация процесса разработки управленческого решения. Моделирование ситуаций и разработка управленческого решения в условиях неопределенности и риска.

Эффективность управленческих решений. Понятие оптимального управленческого решения. Методы поиска оптимальных решений.

Организация и исследование систем управления промышленными системами (предприятиями, отраслями, комплексами)

Теория организации и ее место в системе научных знаний. Промышленная организация как система.

Законы организации и функционирования промышленных систем (предприятий, отраслей, комплексов).

Функции управления. Анализ, прогнозирование и планирование, организация и координация, коммуникация, мотивация и стимулирование, контроль и обучение.

Управление риском в промышленных системах. Виды рисков и способы минимизации риска.

Задачи организации управления в условиях формирования рыночной экономики. Законодательная и нормативно-правовая база организации управления промышленными системами (предприятием, корпорацией, отраслью, комплексом).

Понятие и виды организационных структур управления (ОСУ) промышленным производством. Тенденции развития ОСУ. Направления реструктуризации ОСУ.

Анализ и проектирование организационных структур управления. Методология анализа микро- и макросреды предприятий (комплексов, отраслей).

Исследование систем управления. Сущность и значение исследования систем управления. Концепция исследования в развитии систем управления. Функциональная роль исследования в развитии систем управления.

Методологические основы исследования систем управления. Основные элементы системы управления предприятием. Основные подсистемы управления предприятием.

Организация процесса исследования систем управления. Планирование процесса исследования систем управления.

Методы исследования систем управления. Основные этапы исследования систем управления.

Диагностика систем управления. Системный анализ в исследовании управления.

Научная и практическая эффективность исследования систем управления в промышленности.

Корпоративный менеджмент в промышленных системах

Цели, задачи и особенности управления корпоративными структурами в промышленности. Законодательные основы корпоративной деятельности. Современные подходы к оценке качества корпоративного управления.

Основные типы корпораций. Характерные особенности концернов. Роль и место стратегических альянсов в промышленности.

Транснациональные корпорации: сущность, основы деятельности, организация управления.

Экономическое зонирование в системе корпоративного управления. Виды и особенности центров экономической ответственности в корпорациях.

Теоретико-методологические принципы формирования и функционирования корпораций: отечественный и зарубежный опыт.

Антикризисное управление промышленными системами

Причины возникновения кризисов и их роль в социально-экономическом развитии. Разновидности кризисов.

Особенности и виды экономических кризисов.

Необходимость в антикризисном управлении. Механизмы антикризисного управления.

Государственное регулирование кризисных ситуаций.

Диагностика банкротства. Прогнозирование вероятности банкротства: модели, технология.

Стратегия и тактика антикризисного управления. Санация предприятий.

Инновации и механизмы повышения антикризисной устойчивости.

Управление рисками в деятельности промышленных систем.

Инвестиционная политика в антикризисном управлении промышленным предприятием.

Человеческий фактор в системе антикризисного управления.

Учетная политика и финансово-экономический анализ деятельности промышленных предприятий (отраслей, комплексов)

Учетная политика предприятий: сущность, принципы формирования.

Цели и концепции финансового учета в промышленности.

Методология финансового учета. Организационно-правовые особенности предприятий и их влияние на постановку финансового учета хозяйствующих объектов в промышленности.

Основное содержание и порядок ведения финансовой отчетности на промышленном предприятии.

Цели и концепции управленческого учета. Системы контроллинга в промышленных системах.

Модели формирования издержек в финансовом и управленческом учете. Системы калькулирования и анализа себестоимости; особенности учета налоговых и приравненных к ним издержек на промышленном предприятии.

Взаимосвязь управленческого учета и анализа. Особенности учета нематериальных активов.

Сущность и роль финансово-экономического анализа в системе управления промышленными системами (предприятием, корпорацией, отраслью, комплексом). Основные методы экономического анализа.

Система показателей оценки финансового состояния предприятия. Модели финансово-экономического анализа. Критерии оценки финансового состояния промышленного предприятия.

Информационные технологии управления

Коммуникации в современном бизнесе. Коммуникация как функция управления.

Информационная поддержка управленческой деятельности. Сущность и значение информационных технологий управления. Информационные технологии управления и значение их использования в условиях современного бизнеса. Направления информатизации бизнеса.

Характеристика информационного обеспечения процесса управления. Структура и состав информационного обеспечения. Особенности построения.

Классификация автоматизированных информационных технологий управления.

Влияние информационных технологий на организационную структуру предприятия.

Корпоративные информационные системы (КИС): сущность, назначение, структура. Виды КИС. Основные особенности внедрения КИС на предприятиях промышленного комплекса.

Современное состояние российского рынка КИС. Мировой рынок КИС. Особенности рынка КИС.

Концепция построения и стратегии внедрения КИС на промышленных предприятиях.

Реинжиниринг бизнес-процессов: понятие, технология, развитие. Особенности реорганизации бизнес-процессов при изменении информационной системы в промышленности.

Стратегическое управление развитием промышленных систем

Стратегические проблемы развития производства в промышленности.

Стратегический потенциал и стратегические ресурсы предприятий.

Цикл стратегического управления. Формирование миссии и стратегических целей. Стратегический анализ среды управления. Теория конкурентных преимуществ в системе стратегического менеджмента. Анализ конкурентных преимуществ. Центральная компетенция организации. Детерминанты конкурентного преимущества

промышленного производства. Жизненный цикл конкурентного преимущества предприятия. Современные факторы конкурентоспособности.

Технология стратегического планирования. Бизнес-планирование. Методология ситуационного анализа. Современные стратегии предприятий основных промышленных комплексов России.

Стратегическая сегментация внешней и внутренней среды фирмы. Выделение стратегических зон хозяйствования (СЗХ). Оценка привлекательности СЗХ.

Портфельный анализ и стратегическая сегментация рынка. Сущность и принципы стратегического партнерства.

Реализация стратегии и стратегический контроль.

Стратегический маркетинг Стратегия и техническая политика предприятия.

Стратегия внешнеэкономической деятельности.

Стратегия и организационная структура; проектирование стратегически ориентированных систем управления.

Бенчмаркинг.

Интеллектуальный капитал предприятия. Менеджмент знаний.

Внутрифирменное планирование

Сущность и роль внутрифирменного планирования в системе управления предприятиями (корпорациями, отраслями, комплексами).

Теоретические и методологические основы внутрифирменного планирования. Система планов промышленного предприятия. Структура, характеристика и особенности отдельных видов внутрифирменного плана. Система долгосрочного и краткосрочного планирования деятельности предприятия: цели, показатели, процедура планирования.

Методы формирования ассортиментной и товарной политики предприятия. Особенности планирования и учета выпуска и реализации продукции предприятия.

Современные системы планирования себестоимости продукции. Состав, порядок и методика разработки плановой калькуляции себестоимости продукции.

Особенности внутрифирменного планирования в вертикально интегрированных промышленных структурах (корпорациях). Планирование деятельности ФПГ; концепции, методология, оценка эффективности.

Тема 2. Функциональный менеджмент в промышленности

Маркетинг в промышленных системах

Сущность маркетинга, его эволюция в мире и в России, современная концепция маркетинга.

Маркетинговые исследования: задачи, методы, этапы **и** процедуры. Объекты и виды исследования, их значение для практики. Типология потребителей и стили их рыночного поведения. Определение емкости рынков и их сегментация.

Конкурентоспособность предприятия, методы ее оценки и наращивания. **Сущность, содержание** и типология маркетинговых стратегий. Современные маркетинговые стратегии российских предприятий.

Комплекс маркетинга. Товарная, ценовая, коммуникационная и сбытовая политика, стратегия и тактика, их особенности на различных стадиях жизненного цикла товаров, услуг и других объектов обмена.

Специфика маркетинга товаров и услуг производственного назначения.

Разработка ценовой политики. Формирование спроса и стимулирование сбыта.

Маркетинг долгосрочных партнерских отношений и электронный маркетинг.

Организация маркетинговой службы на предприятиях.

Инновационный менеджмент в промышленных системах

Сущность инноваций и их место в управлении производственными системами. Классификация инноваций. Факторы, способствующие инновационной деятельности.

Мировые тенденции в инновационном развитии на современном этапе.

Управление инновациями как направление в менеджменте. Понятие системы управления нововведениями. Основные задачи управления инновациями. Виды инноваций.

Организация управления инновационной деятельностью. Структура и обобщенная модель инновационного процесса. Структурная схема инновационного процесса по стадиям. Жизненный цикл производства и его связь с инновационным циклом. Условия и факторы, влияющие на длительность и эффективность инновационного процесса.

Организационно-экономический механизм освоения производственных, финансовых и управленческих нововведений.

Организационно-экономические проблемы производства наукоемкой продукции.

Основные этапы создания и реализации инновационного проекта и их характеристика. Классификация инновационных проектов. Методы оценки эффективности и управления реализацией инновационных проектов в промышленности.

Классификация инновационных организаций. Особенности деятельности межкорпоративных научно-технических центров (МНТЦ). Венчурные предприятия: цели и специфика деятельности, особенности финансирования.

Принципы работы инновационных организаций на полном само-финансировании.

Управление человеческими ресурсами в промышленных системах

Человеческий капитал организаций. Обучение персонала как функция управления. Обучающиеся организации. Командообразование в промышленных предприятиях.

Культура организации и стиль руководства.

Цели и задачи управления человеческими ресурсами. Основные функции управления кадрами. Современные принципы управления персоналом, их отличительные особенности по сравнению с общими принципами управления. Методы управления кадрами.

Нормативно-законодательная база управления кадрами. Технология работы с информацией служб управления персоналом.

Организационная структура службы управления персоналом.

Методологические подходы и методики анализа кадрового потенциала (перемещения, работа с кадровым резервом, планирование деловой карьеры; подбор персонала и профориентация; подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала).

Мотивация и стимулирование труда. Мотивы поведения и деятельности людей. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности. 11рофессиональная и организационная адаптация персонала; конфликты в коллективе. Формирование группового поведения в организации.

Системы оплаты труда. Особенности организации оплаты и стимулирования труда на предприятиях различных промышленных комплексов.

Нормирование труда в процессе производства. Роль и место норм труда в решении задач организации управления персоналом па промышленных предприятиях.

Понятие производительности труда. Методы измерения и порядок расчета. Факторы повышения производительности труда. Виды трудовых норм и методика их расчета. Цели и методы изучения затрат рабочего времени,

Оценка эффективности управления персоналом.

Производственная логистика

Сущность и значение производственной логистики в современных условиях. Логистический подход к управлению материальными потоками на предприятии. Основные подходы в управлении материальными потоками в производственной логистике.

Создание гибких производственно-логистических систем в промышленных комплексах. Влияние логистики на корректировку производственной программы. Особенности информационного обеспечения в производственной логистике.

Сущность закупочной логистики. Цели, задачи и основные функции логистического управления закупками. Стратегии управления запасами материальных ресурсов и организация закупок. Планирование закупок. Обоснование и выбор метода закупок. Определение экономичной партии заказа. Особенности выбора поставщика.

Логистические системы распределения продукции. Управление поставками в распределительной логистике. Логистические посредники в распределении.

Логистика складской деятельности. Основные понятия складской деятельности. Классификация складов. Планирование складских помещений. Методы учета и контроля запасов продукции на складе. Основные показатели складской деятельности. Организация технологического процесса на складе. Проблемы эффективного функционирования складов.

Управление качеством в промышленных системах

Значение проблемы качества в повышении уровня жизни в обеспечении экономической, социальной и экологической безопасности. Качество продукции как объект управления. Показатели качества продукции.

Эволюция подходов к менеджменту качества. Основные этапы развития системы качества.

Методологические основы управления качеством. Этапы управления качеством. Системы управления качеством продукции. Функции системы управления качеством

продукции. Особенности управления качеством продукции отдельных промышленных комплексов (отраслей).

Роль стандартов ИСО в системе управления качеством.

Сертификация продукции и систем качества. Организация и проведение сертификации продукции. Преимущества сертификации продукции.

Международная практика сертификации.

Виды и методы анализа затрат на качество продукции. Информационная база анализа затрат на качество продукции. Анализ брака и потерь от брака.

Финансовый механизм управления промышленными системами

Сущность и роль финансов и кредита в управлении развитием промышленности. Формирование и использование денежных накоплений предприятий, Основные принципы финансирования и кредитования капитальных вложений.

Оборотные средства предприятий, система их финансирования и кредитования. Система безналичных расчетов между предприятиями.

Краткосрочный кредит в хозяйственном механизме управления предприятием.

Финансовая работа и финансовое планирование в системе управления предприятием.

Роль финансов и кредита в развитии внешнеэкономической деятельности предприятий.

Управление внешнеэкономической деятельностью промышленных предприятий (отраслей, комплексов)

Международное движение товаров, услуг и факторов производства. Современные тенденции изменения конкурентоспособности. Роль и место России в системе мирового рынка.

Сущность международной интеграции. Формы международной кооперации и перелива капиталов в промышленности.

Основные направления развития внешнеэкономических связей в промышленности России.

Роль государства в регулировании внешнеэкономической деятельности. Методы государственного регулирования ВЭД. Организационные методы. Таможенная политика России и средства ее осуществления. Таможенно-тарифные и нетарифные методы регулирования ВЭД.

Виды внешнеэкономической деятельности. Особенности международной торговли товарами, услугами, изобретениями и ноу-хау.

Основы международной торговли. Влияние технического прогресса, цикла жизни товара на структуру внешней торговли. Традиционные и нетрадиционные ограничения на развитие международной торговли. Оценка последствий внешнеторгового обмена.

Международные валютные отношения и их организация. Основные черты и особенности развития современной валютной системы. Валютные риски, их классификация. Методы защиты от рисков.

Система международных платежей и расчетов. Условия платежей. Специфика аккредитивной и инкассовой форм.

Инструменты снижения риска в международной торговле.

Международная трудовая миграция. Влияние миграции на благосостояние. Проблема «утечки умов».

Международное движение капитала. Прямые инвестиции и транснациональные корпорации. Проблемы вывоза капитала и его особенности на современном этапе. Международное кредитование промышленного сектора экономики.

Международное научно-техническое и производственное сотрудничество. Прямые производственные и научно-производственные связи.

Совместное предпринимательство. Условия работы совместных предприятий на территории России. Структура совместных предприятий и последовательность его создания. Технико-экономическое обоснование создания предприятий с иностранными инвестициями.

Тема 3. Современные технологии управления бизнесом

Базовые подходы и методы оценки компаний

Доходный подход к оценке стоимости компаний, его экономическая сущность, необходимость и возможность применения, положительные и отрицательные стороны доходного подхода. Основные методы доходного подхода.

Экономическое содержание метода дисконтированных денежных потоков. Условия применения метода.

Финансовое прогнозирование. Прогнозирование доходов. Прогнозирование расходов. Прогнозирование инвестиций. Расчет требуемой величины собственного оборотного капитала. Определение требуемой величины заемного капитала.

Определение ставки дисконта. Модель оценки капитальных активов. Модель кумулятивного построения. Модель средневзвешенной стоимости капитала. Особенности расчета ставки дисконта на российском рынке.

Расчет текущей стоимости денежных потоков в прогнозный и постпрогнозный периоды. Методы определения денежного потока в постпрогнозный период: модель Гордона, метод «предполагаемой продажи», метод стоимости чистых активов, метод ликвидационной стоимости.

Экономическое содержание метода капитализации доходов. Ставка капитализации. Понятие и методы расчета. Метод «рыночной выжимки», кумулятивного построения, инвестиционной группы, связанных инвестиций.

Сравнительный подход к оценке стоимости предприятия: общая характеристика, преимущества и недостатки, необходимые условия для применения, методы сравнительного подхода.

Выбор сопоставимых предприятий. Критерии отбора. Финансовый анализ и сопоставление. Особенности финансового анализа при использовании метода компании-аналога.

Выбор и вычисление ценовых мультипликаторов. Характеристика важнейших ценовых мультипликаторов. Методика расчета мультипликаторов.

Определение стоимости оцениваемого предприятия. Выбор величины мультипликатора, применяемой к оцениваемой компании. Выведение итоговой величины стоимости методом взвешивания.

Затратный подход к оценке бизнеса и его методы. Экономическое содержание метода стоимости чистых активов. Рыночная стоимость предприятия как разность рыночной стоимости его активов и обязательств. Условия применения метода.

Оценка недвижимости. Экономическое содержание метода капитализации. Метод дисконтированных денежных потоков и его экономическое содержание. Затратный подход и его экономическое содержание. Метод сравнительного анализа продаж, его экономическое содержание.

Рынок машин и оборудования, особенности его функционирования и регулирования. Информация, необходимая для оценки машин и оборудования.

Затратный подход к оценке машин и оборудования. Рыночный подход к оценке машин и оборудования. Доходный подход к оценке машин и оборудования. Особенности оценки стоимости машин и оборудования различного назначения.

Нематериальные активы, цели и организация их оценки. Основные методы оценки нематериальных активов. Оценка нематериальных активов и объектов интеллектуальной собственности с позиций «затратного подхода». Оценка нематериальных активов и объектов интеллектуальной собственности с позиций «доходного подхода». Оценка нематериальных активов и объектов интеллектуальной собственности с позиций «рыночного подхода». Особенности оценки нематериальных активов сравнительным подходом.

Особенности оценки отдельных видов нематериальных активов. Особенности стоимостной оценки прав на изобретения, полезные модели и промышленные образцы. Оценка средств индивидуализации: товарных знаков, знаков обслуживания. Оценка гудвилла. Особенности оценки прав на программные продукты, базы данных, топологии интегральных микросхем и ноу-хау. Оценка портфеля прав на объекты интеллектуальной собственности, на различных стадиях инновационного проекта. Оценка стоимости лицензий.

Оценка активов и пассивов организации. Оценка нематериальных активов. Методы оценки нематериальных активов: освобождение от роялти, выигрыш в себестоимости, стоимость создания, стоимость приобретения. Оценка машин и оборудования предприятия. Оценка товарно-материальных запасов. Оценка дебиторской задолженности. Оценка финансовых активов. Оценка долговых ценных бумаг: облигаций, векселей, сертификатов. Оценка долевых ценных бумаг: обыкновенных и привилегированных акций, их разновидности. Оценка обязательств. Определение и оценка рыночной стоимости собственности методом чистых активов.

Экономическое содержание метода ликвидационной стоимости.

Выбор итоговой величины стоимости предприятия. Оценка контрольного и неконтрольного пакетов акций.

Управление стоимостью компаний.

Управление стоимостью компаний: сущность, принципы, этапы развития. Инструменты управления стоимостью: выявления ключевых факторов стоимости и оценка компании. Финансовые и нефинансовые цели для различных звеньев менеджмента. Выбор критерия результатов деятельности компании. Основные

факторы стоимости. Стоимость привлечения капитала. Оптимизация структуры капитала. Содержание концепции управления на основе стоимости. Механизмы и инструменты повышения стоимости компании и ее активов.

Управленческие процессы, способствующие управлению стоимостью: выработка стратегии, определение целевых нормативов, планирование и бюджетирование, организация системы оценки результатов деятельности и поощрения.

Внедрение системы управления стоимостью в деятельность организации. Условия успешного внедрения системы управления. Условия успешного внедрения системы управления стоимостью. Практическое использование системы управления стоимостью.

Современные критерии эффективности бизнеса - остаточный доход, экономическая прибыль, экономическая стоимость финансирования.

Современные концепции управления, основанные на стоимости и приводящие к ее росту, - концепции EVA (Economic Value Added) – экономической добавленной стоимости, SVA (Shareholder Value Added) – акционерной добавленной стоимости, рыночной добавленной стоимости (Market Value Added). Механизмы управления компанией на основе концепций добавленной стоимости.

Стоимость как объект управления. Основные этапы создания стоимости. Цели создания стоимости. Стратегии выхода на рынок капитала. Способы повышения инвестиционной привлекательности бизнеса. Корпоративное структурирование. Сущность IPO как инструмента управления стоимостью. Преимущества и недостатки IPO с точки зрения влияния на стоимость. Цели IPO. Содержание процедуры корпоративного структурирования. Оптимизация состава и структуры капитала. Консолидация активов в целях создания и повышения стоимости. Содержание процедуры конвертации акций.

Управление стоимостью государственной собственности. Цели оценки стоимости государственного имущества. Особенности оценки для целей вовлечения государственного имущества в хозяйственный оборот. Принятие решений об использовании государственного имущества. Пути повышения эффективности управления госсобственностью.

Оценка бизнеса для целей слияний и поглощений.

Понятие слияний и поглощений, выкупа, организационная форма M&A. Типы слияний и поглощений, доброжелательные и недоброжелательные (захваты) M&A. Горизонтальные, вертикальные и конгломеративные M&A. Мировой опыт слияний и поглощений компаний. Организационная форма слияния и этапная программа. Слияния и поглощения компаний как особый инвестиционный проект.

Мотивы слияний и поглощений компаний. Диверсификация, снижение риска и повышение доходности активов. Синергизм, финансовый и операционный синергизм. Теория агентских издержек и «Теория гордыни». Финансирование M&A за счет заемных и собственных денежных средств. Оптимизация и комбинирование источников финансирования. Риски M&A, виды рисков и методы борьбы с ними. Причины неудач слияний и поглощений. Сверхоптимистичная оценка рыночного потенциала, конфликт интересов менеджмента и владельцев компаний, переоценка

преимуществ совместной деятельности, чрезмерное повышение цены в процессе торгов, неудачная интеграция после поглощения.

Особенности слияния и поглощения кредитных организаций. Законодательная база кредитных организаций. Сложности стоимостной оценки банков. Оценка банков по акционерному капиталу, стоимостная оценка банков извне и внутренняя стоимостная оценка. Основные банковские риски при слияниях и поглощениях, чрезвычайные ситуации и антикризисное управление коммерческим банком. Слияния и поглощения банков и особенности бухгалтерского учета. Бизнес-план слияния и аудит. Основные этапы слияний и поглощений кредитных организаций, согласование решения о слиянии с Банком России, налоговыми органами и Федеральной антимонопольной службой. Роль Банка России в слияниях и поглощениях кредитных организаций.

Риск банкротства и M&A как стабилизационная программа в целях антикризисного управления компанией. Оценка риска банкротства и кризисных ситуаций. Причины кризисов. Экономический и финансовый кризисы. Механизмы антикризисного управления. Роль государства в антикризисном управлении. Слияние и поглощение как эффективный способ антикризисного управления компанией.

Особенности оценки бизнеса при слияниях и поглощениях компаний в Российской Федерации. Сравнение и выбор подхода и метода, или комбинации методов для оценки бизнеса при слияниях и поглощениях компаний в российских условиях. Влияние финансовых показателей слияний и поглощений компаний на стоимость компаний.

Обменные соотношения акций при слияниях и поглощениях компаний. Обменные соотношения акций как один из ключевых вопросов оценки слияния и поглощения компаний. Акции, виды акций, обыкновенные и привилегированные акции, доходность и цена акции. Коэффициенты обмена акций и распределение выгод при M&A, варианты поглощений. Поглощение компаний со справедливым распределением выгод, наиболее выгодное для покупателя бизнеса и наиболее выгодное для продавца бизнеса. Формализованные выражения для чистой приведенной стоимости (NPV) при различных вариантах поглощений и обменные соотношения акций.

Новая технология определения цены акции компании-продавца бизнеса и сравнение ее с известными. Цена акции продавца бизнеса до и после поглощения для трех различных вариантов поглощения. Новая технология определения цены акции продавца бизнеса, сравнение ее с известными современными методиками. Финансовые показатели – синергетический эффект, затраты покупателя бизнеса на инвестиции и выплаченные за объект поглощения и формализованные выражения для финансовой функции. Графический анализ финансовой функции. Финансовая функция и формализованная связь между ценами акции продавца бизнеса до и после поглощения и оценка целесообразности слияния и поглощения компании.

Оценка дохода при слияниях и поглощениях компаний. Финансовые показатели при слияниях и поглощениях компаний и оценка дохода. Распределение дохода между участниками сделки и тезис о независимости величины полного дохода от варианта поглощения компании.

Алгоритм поведения акционеров и менеджмента компании на предварительном этапе процесса слияния и поглощения. Варианты поглощений и интерес акционеров и менеджментов компаний – покупателя и продавца бизнеса на предварительном этапе слияния. Необходимость проведения оценки финансовой функции с целью выработки алгоритма поведения менеджмента компании и эффективного антикризисного управления.

Оценка бизнеса в процессе реструктуризации и антикризисного управления

Сущность процесса реструктуризации и его основные этапы. Основные понятия процесса реструктуризации. Общие понятия реструктуризации. Соотношение понятий реформирование, реорганизация и реструктуризация. Этапы развития кризисной ситуации в компании. Основные этапы реструктуризации и их структура. Методологическая база реструктуризации.

Оперативная реструктуризация и ее основные задачи. Сущность оперативной реструктуризации. Основные задачи. Потребности и возможности процедуры реструктуризации. Точки повышенной опасности возникновения кризиса компании в процессе производства и реализации, финансирования и инвестирования.

Анализ издержек производства с целью выявления внутренних резервов компании. Использование методов детерминированного факторного и стохастического факторного анализа для выявления внутренних резервов компании.

Реструктуризация материальных активов как средство восстановления временной неплатежеспособности компании, особенности применения этого инструмента на стадии обеспечения достижения точек безубыточности, максимума, начала периода стагнации. Реструктуризация кредиторской задолженности. Воздействие организационной структуры и кадровой политики на экономические и финансовые показатели. Показатели экономической и финансовой устойчивости компаний. Разработка плана финансового оздоровления компании с учетом финансовых рисков и действующего правового поля.

Рост рыночной стоимости собственного капитала компании как критерий эффективности реструктуризации.

Денежный поток как инструмент управления стоимостью компании в процессе реструктуризации. Определение и расчет денежного потока; модель дисконтированного денежного потока и стоимость компании. Управление денежным потоком в зависимости от стадии жизненного цикла компании, конкурентоспособности и законодательной среды.

Стратегическая реструктуризация и ее основные задачи. Показатели инвестиционной привлекательности компании. Управление факторами, воздействующими на рост инвестиционной привлекательности компании.

Разработка стратегии развития в условиях повышенной неопределенности. Критерии эффективности различных вариантов развития. Разработка антикризисной

инвестиционной стратегии в условиях ограниченности финансовых ресурсов. Внешнее и внутреннее ограничение финансовых ресурсов. Анализ уровня риска, характерного для промышленных предприятий. Особенности оценки эффективности инвестиционных проектов в условиях повышенной неопределенности. Создание стоимости компании, применение внутренней стратегии создания стоимости. Текущая, инвестиционная и финансовая реструктуризация. Реструктуризация кредиторской задолженности. Реструктуризация задолженности в бюджет и внебюджетные фонды. Стратегическая роль обязательных платежей крупных предприятий в процедурах банкротства. Особенности реструктуризации в процессе несостоятельности финансового бизнеса. Влияние рисков на величину рыночной стоимости.

Реструктуризации акционерного капитала и изменение форм собственности. Формы реструктуризации акционерного капитала. Оценка стоимости акционерного капитала в результате слияний и поглощений. Слияния и поглощения как причина банкротства акционерных компаний и как мера финансового оздоровления. Особенности проведения реструктуризации акционерного капитала в восстановительных процедурах банкротства.

Формы и методы государственного регулирования процессов реструктуризации. Законодательная база реструктуризации. Необходимость государственного регулирования процессов реструктуризации. Методы регулирования. Формы государственной поддержки социально-значимых предприятий. Национализация и приватизация как средство повышения эффективности функционирования промышленных предприятий. Опыт проведения национализации и приватизации в развитых странах.

Тема 4. Развитие методологии оценки бизнеса

Оценка стоимости предприятия (бизнеса) на основе экономической прибыли

Экономическое содержание концепции экономической прибыли и этапы ее становления. Сфера применения концепции экономической прибыли. Источники экономической прибыли. Бухгалтерская и экономическая модели определения величины экономической прибыли. Необходимые коррекции к данным отчетности для выявления величины экономической прибыли.

Экономическая добавленная стоимость (EVA) – форма экономической прибыли. Бухгалтерская модель определения EVA. EVA и MVA. Модели определения EVA. Факторы создания EVA. Использование EVA для оценки и управления стоимостью компании. Преимущества и недостатки EVA.

Экономическое содержание и сфера применения показателя акционерной добавленной стоимости (SVA). Факторы, влияющие на величину SVA. Оценка стоимости компании с помощью показателя SVA. Использование SVA для управления стоимостью компании. Достоинства и недостатки SVA.

Экономическое содержание модели Эдварда – Белла – Ольсона (EBO). EBO и EVA. Оценка стоимости компании по модели EBO. Преимущества и недостатки модели.

Новейшие технологии оценки добавленной стоимости (CVA, NVA).

Оценка стоимости предприятия (бизнеса) на основе метода реальных опционов

Оценка стоимости предприятия (бизнеса) в условиях неопределенности. Пассивное и активное поведение менеджеров, ведущих проекты. Сравнение результатов учета неопределенности на основе метода дисконтирования денежных потоков и на основе метода, учитывающего наличие реальных опционов. Проблемы принятия к реализации проектов с отрицательным NPV. Выбор ставки дисконта и уровень риска. «Жесткая» схема реализации проекта. Недостатки традиционных моделей оценки активов и основы теории гибкости.

Совокупный капитал компании как комбинация опционов. Собственный (акционерный) капитал как опцион на покупку. Условия применения метода реальных опционов в оценке бизнеса. Типы реальных опционов, соответствующие задачам оценки стоимости собственного (акционерного) капитала. Дополнительные требования к применению метода реальных опционов в случае оценки собственного капитала компании. Использование модели оценки опционов Блэка-Шоулза для оценки собственного капитала, ее ограничения. Анализ параметров реального опциона на основе модели Блэка-Шоулза: опцион на отсрочку (option to defer), опцион на рост (расширение) (option to expand or grow), опцион на прекращение операций (option to abandon). Особенности применения модели Блэка-Шоулза для оценки собственного капитала компаний в условиях растущих рынков капитала. Использование модели Блэка-Шоулза для оценки заемного капитала компании. Биномиальная модель как метод оценки стоимости собственного капитала, ее преимущества, особенности и границы применения.

Стоимость компании, имеющей опцион на отсрочку. Стоимость компании, имеющей опцион на рост (расширение). Особенности оценки стоимости собственного капитала компаний традиционных отраслей, высокотехнологичных и финансово-неустойчивых компаний методом реальных опционов. Границы использования метода реальных опционов в оценке бизнеса. Особенности применения метода реальных опционов на растущих рынках капитала. Преимущества и недостатки метода реальных опционов.

Тема 5. Применение оценочных технологий в управлении различными отраслями и сферами экономики

Управление стоимостью компаний с учетом отраслевой специфики

Отраслевая структура современной российской экономики. Необходимость учета отраслевой специфики при оценке стоимости бизнеса. Источники исходной и контрольной информации, необходимой для оценки. Достоверность обзоров и прогнозов компаний, специализирующихся на анализе рынка различных отраслей.

Практика применения и специфика использования классических методов оценки. Возможность их комплексного использования. Сфера применения новых методов оценки. Специфика построения денежных потоков для оценки бизнеса, действующего в различных отраслях. Использование (EVA, SVA, CVA) как

дополнительного инструмента в оценочных расчетах. Область применения метода опционов при оценке бизнеса.

Анализ практики и специфика оценки бизнеса фондоемких и высокотехнологичных компаний. Типичные ошибки, возникающие при проведении оценки. Специфика оценки венчурного бизнеса различных отраслей.

Оценка финансово-кредитных институтов

Кредитно-финансовые институты как объекты рыночной оценки, специфика коммерческого банка, учитываемая при оценке его стоимости. Внешняя и внутренняя оценка коммерческого банка.

Диапазон, особенности и условия применения методов классических подходов к оценке стоимости финансовых институтов: доходного, затратного и сравнительного. Алгоритм выбора подхода и метода оценки конкретного вида финансовых институтов. Система рисков в сфере.

Особенности оценки различных видов ценных бумаг

Ценные бумаги как объект оценки. Классификация ценных бумаг в целях стоимостной оценки. Оценка стоимости обыкновенных и привилегированных акций. Оценка стоимости долговых ценных бумаг. Использование методов оценки при управлении методов при управлении портфелем ценных бумаг.

Понятие пакетов акций, их классификация для проведения оценки стоимости. Современные методики оценки контрольных и неконтрольных пакетов акций. Особенности оценки блокирующего пакета и акций, находящихся в государственной собственности. Премия за контроль, скидки за неконтрольный характер и недостающую ликвидность, сравнительный анализ современных методик расчета.

Тема 6. Управление портфелем недвижимости

Характеристика недвижимости как объекта управления

Особенности недвижимости как товара, объекта инвестирования, управления и оценки. Методы генерации денежных потоков от инвестиций в недвижимость. Уровень риска. Ставка доходности. Составляющие риска инвестирования в недвижимость. Источники риска**.** Ликвидность свободной от залога и заложенной недвижимости. Ликвидность единичной и многосемейной недвижимости.

Основные понятия рынка недвижимости. Структура рынка недвижимости. Участники рынка недвижимости. Факторы спроса на недвижимость Определение емкости рынка недвижимости. Показатели состояния рынка недвижимости и перспектив его развития. Стоимостная оценка недвижимости для целей управления.

Доходный подход к оценке недвижимости: экономическое содержание, сфера применения доходного подхода, методы доходного подхода, необходимые условия для их использования.

Прогнозирование доходов, приносимых недвижимостью. Потенциальный и действительный валовой доход. Чистый операционный доход.

Построение коэффициента капитализации. Ставка дохода на инвестиции и норма возврата капитала. Методы расчета требуемой ставки дохода на инвестиции: метод кумулятивного построения, метод рыночной экстракции, модель оценки

капитальных активов. Анализ рисков при оценке недвижимости. Методы определения нормы возврата капитала.

Методы расчета коэффициента капитализации для оценки недвижимости. Метод кумулятивного построения. Метод рыночной экстракции. Метод инвестиционной группы. Метод коэффициента покрытия долга. Метод связанных инвестиций.

Сравнительный подход к оценке недвижимости: экономическое содержание определения рыночной стоимости недвижимости сравнительным подходом, преимущества и недостатки подхода, сфера применения.

Метод прямого сравнительного анализа продаж.

Методы расчета поправок: метод парных продаж, метод прямого сравнения характеристик, экспертный метод, статистический метод.

Метод сопоставления цены и дохода. Схемы оценки недвижимости с использованием валового рентного мультипликатора и общего коэффициента капитализации.

Оценка недвижимости затратным подходом

Экономическое содержание этапов затратного подхода. Преимущества и недостатки, информационное обеспечение.

Оценка земельного участка. Цели и организация экономической оценки земельных участков. Земля как объект экономической оценки. Классификация земель в Российской Федерации. Субъекты земельных отношений. Правовые формы использования земельных участков. Сервитуты и их виды. Государственное управление земельным фондом. Земельный кадастр. Особый режим использования земель природоохранного, рекреационного и культурно-исторического назначения.

Оценка стоимости земельного участка на основе доходного подхода. Оценка стоимости земельного участка на основе затратного подхода. Оценка стоимости земельного участка методом сравнительного анализа продаж. Особенности оценки земель городов и населенных пунктов,

Оценка зданий и сооружений. Методы оценки стоимости зданий и сооружений: метод сравнительной единицы; метод укрупненных элементных показателей стоимости строительства; метод единичных расценок.

Расчет общего накопленного износа зданий и сооружений. Виды износа, определяемого для целей оценки. Физический, функциональный, экономический (внешний) износ, понятие устранимого и неустранимого износа. Методы оценки износа: метод срока жизни, метод разделения составляющих, метод капитализации потерь в ставках арендной платы.

Методы анализа финансовой отчетности предприятий

Основные цели финансового анализа. Методы финансового анализа: сравнение финансовых показателей, группировка финансовых показателей, горизонтальный и вертикальный анализ, метод цепных подстановок (метод элиминирования), финансовые коэффициенты. Основные финансовых коэффициентов: показатели рентабельности, показатели долгосрочной платежеспособности, показатели ликвидности, показатели использования рабочего капитала, показатели инвестиционной привлекательности. Модель Дюпона.

Системы корпоративного планирования и бюджетирования Корпоративное планирование и бюджетирование. Типовая структура бюджета предприятия. Жесткий и гибкий бюджеты, скользящий бюджет, функционально-стоимостное бюджетирование. Современные проблемы корпоративного планирования и бюджетирования. Основные категории программных продуктов, используемых для решения задач планирования и бюджетирования. Специализированные системы корпоративного планирования и бюджетирования, их функциональность. Место систем корпоративного планирования и бюджетирования в комплексных системах управления эффективностью бизнеса

Управление портфелем недвижимости: проблемы и методы

Общие принципы конструирования портфеля недвижимости. Финансовая структура портфеля недвижимости. Уровень риска и ставка доходности портфеля недвижимости. Значение недвижимости как актива для инвестирования в агрегированном портфеле инвестиций.

Стоимость инвестиционного портфеля. Планирование доходности портфеля недвижимости. Современная теория управления портфелем.

Тема 7. Регулирование оценочной деятельности в Российской Федерации

Регулирование оценочной деятельности: инструменты, история развития, проблемы современного этапа

История развития нормативного и правового обеспечения оценочной деятельности на территории Российской Федерации. Совершенствование законодательства об оценочной деятельности. Проблемы перехода к саморегулированию оценочной деятельности в России. Права и обязанности саморегулируемых организаций оценщиков. Этика оценочной деятельности. Контроль деятельности оценщика.

Стандартизация оценочной деятельности. Проблема гармонизации международных и российских стандартов оценки.

Случаи проведения обязательной оценки. Заключение и исполнение договора об оценке объекта. Условия договора об оценке. Права и обязанности сторон по договору. Страхование гражданской ответственности.

Информационное обеспечение оценочной деятельности

Информационная база оценки, ее состав и структура. Внешняя и внутренняя информация. Общая и специфическая информация. Проблема достоверности, полноты, достаточности и устаревания информации при оценке различных объектов оценки. Основные направления решения информационных проблем. Специфика применения моментных и интервальных показателей. Финансовая отчетность, как основа оценки стоимости. Основные методы анализа и корректировки. Оценка на базе информации представления РСБУ и оценка на базе по отчетности составленной МСФО. Проблема гармонизации российских стандартов оценки и МСФО. Инфляционная и налоговая корректировки отчетности: сущность, необходимость, условия и место применения. Информационная инфраструктура оценки. Автоматизированные информационные технологии в оценке стоимости бизнеса.

Отчет об оценке как форма реализации оценочных отношений

Отчет об оценке стоимости бизнеса. Задачи, структура и содержание отчета. Итоговая величина стоимости. Согласование результатов оценки. Современные методики выведения итоговой величины стоимости бизнеса.

Особенности отчетов об оценке стоимости имущества компании: недвижимости, машин, оборудования, транспортных средств, финансовых активов, нематериальных активов, т.п.

Требования, предъявляемые к отчету об оценке стоимости объекта оценки. Цели и задачи экспертизы отчетов об оценке. Основные этапы проведения экспертизы. Особенности экспертизы отчетов об оценке стоимости объектов оценки при рассмотрении дел в суде. Организация, принципы функционирования, права и ответственность экспертных советов саморегулируемых организаций оценщиков.

4.3. Планы практических и семинарских занятий

Семинарские занятия проводятся по окончании изучения одного теоретического вопроса или всей темы. Возможны несколько форм проведения семинарских занятий:

— опрос по пройденному вопросу, теме;
— дискуссия, с участием всех магистрантов группы, по отдельным актуальным вопросам темы;
— самостоятельное решение задач с целью проверки знаний магистрантов.

Учебными целями проведения семинарских занятий является закрепление знаний, полученных магистрантами из курса лекций и самостоятельного изучения материала.

Модуль 1. Теоретические основы управления бизнесом

Семинарское занятие № 1

Тема 1. Теоретические основы организации управления бизнесом

Вопросы для обсуждения:

1. Теоретические и методологические принципы формирования систем менеджмента
2. Организация и исследование систем управления промышленными системами (предприятиями, отраслями, комплексами)
3. Корпоративный менеджмент в промышленных системах
4. Антикризисное управление промышленными системами
5. Учетная политика и финансово-экономический анализ деятельности промышленных предприятий (отраслей, комплексов)
6. Информационные технологии управления
7. Стратегическое управление развитием промышленных систем
8. Внутрифирменное планирование

Семинарское занятие № 2

Тема 2. Функциональный менеджмент в промышленности

Вопросы для обсуждения:

1. Маркетинг в промышленных системах
2. Инновационный менеджмент в промышленных системах
3. Управление человеческими ресурсами в промышленных системах
4. Производственная логистика
5. Управление качеством в промышленных системах
6. Финансовый механизм управления промышленными системами
7. Управление внешнеэкономической деятельностью промышленных предприятий (отраслей, комплексов)

Модуль 2. Методология оценки и управления бизнесом: основные проблемы и пути решения

Семинарское занятие № 3

Тема 3. Современные технологии управления бизнесом

Вопросы для обсуждения:

1. Базовые подходы и методы оценки компаний.
2. Управление стоимостью компаний.
3. Оценка бизнеса для целей слияний и поглощений.
4. Оценка бизнеса в процессе реструктуризации и антикризисного управления

Семинарское занятие № 4

Тема 4. Развитие методологии оценки бизнеса

Вопросы для обсуждения:

1. Оценка стоимости предприятия (бизнеса) на основе экономической прибыли
2. Оценка стоимости предприятия (бизнеса) на основе метода реальных опционов

Семинарское занятие № 5

Тема 5. Применение оценочных технологий в управлении различными отраслями и сферами экономики

Вопросы для обсуждения:

1. Управление стоимостью компаний с учетом отраслевой специфики
2. Особенности оценки различных видов ценных бумаг
3. Оценка финансово-кредитных институтов

Семинарское занятие № 6

Тема 6. Управление портфелем недвижимости

Вопросы для обсуждения:

1. Характеристика недвижимости как объекта управления
2. Управление портфелем недвижимости: проблемы и методы

Модуль 3. регулирование оценочной деятельности в Российской Федерации

Семинарское занятие № 7

Тема 7. Регулирование оценочной деятельности в российской федерации

Вопросы для обсуждения:

1. Регулирование оценочной деятельности: инструменты, история развития, проблемы современного этапа
2. Информационное обеспечение оценочной деятельности
3. Отчет об оценке как форма реализации оценочных отношений

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы магистрантов

Подготовка магистрантов к семинарскому занятию должна включать не только ознакомление и рассмотрение лекционного материала, но и самостоятельную работу магистранта. Самостоятельная работа магистрантов предполагает написание рефератов, эссе, подготовку к блиц–опросам и коллоквиумам, подготовку докладов по предложенным темам, обсуждение вопросов и проблем на круглом столе, а для этого обзор научных статей из журналов и газет, а также практические задания.

При написании рефератов и эссе магистранты должны научиться использовать рекомендуемую литературу, раскрывать теоретические вопросы, находить их практическое применение и делать соответствующие выводы.

Подготовка к блиц-опросу и коллоквиуму предполагает проработку и умение быстро ориентироваться в лекционном материале, рассмотренном и проанализированном на семинарских занятиях.

Практические задания представляют собой решение практических задач и разработку программ социальной реабилитации страны.

Одной из важнейших форм самостоятельной работы магистрантов является подготовка и выступление с докладами на семинарских занятиях. При этом достигается сразу несколько положительных результатов: с одной стороны, магистранты приобщаются к научной деятельности в процессе поиска и обработки дополнительной литературы, с другой – приобретают навыки выступления перед аудиторией и, наконец, участвуя в обсуждении проблемных вопросов, получают представление о ведении научных дискуссий.

При подготовке доклада нужно сконцентрировать внимание магистранта на сущности раскрываемой темы. В виду ограниченности во времени выступающий должен четко обозначить проблему, дать краткий обзор различных научных подходов и определить свое собственное отношение (попытаться сформулировать свои выводы). Для наглядности можно порекомендовать использование графиков, таблиц, диаграмм в виде раздаточного материала.

Спектр используемой литературы не должен ограничиваться учебно-методическими изданиями и законодательными документами. При подготовке доклада следует шире использовать научную литературу, а также публикации в периодической печати и материалы сети ИНТЕРНЕТ.

Тематика докладов, рефератов, эссе.

1. Базовые подходы и методы оценки компаний.
2. Информационное обеспечение оценочной деятельности
3. Особенности оценки различных видов ценных бумаг
4. Отчет об оценке как форма реализации оценочных отношений
5. Оценка бизнеса в процессе реструктуризации и антикризисного управления
6. Оценка бизнеса для целей слияний и поглощений.

7. Оценка стоимости предприятия (бизнеса) на основе экономической прибыли
8. Оценка стоимости предприятия (бизнеса) на основе метода реальных опционов
9. Оценка финансово-кредитных институтов
10. Регулирование оценочной деятельности: инструменты, история развития, проблемы современного этапа
11. Управление портфелем недвижимости: проблемы и методы
12. Управление стоимостью компаний с учетом отраслевой специфики
13. Управление стоимостью компаний.
14. Характеристика недвижимости как объекта управления
15. Теоретические и методологические принципы формирования систем менеджмента
16. Организация и исследование систем управления промышленными системами (предприятиями, отраслями, комплексами)
17. Корпоративный менеджмент в промышленных системах
18. Антикризисное управление промышленными системами
19. Учетная политика и финансово-экономический анализ деятельности промышленных предприятий (отраслей, комплексов)
20. Информационные технологии управления
21. Стратегическое управление развитием промышленных систем
22. Внутрифирменное планирование
23. Маркетинг в промышленных системах
24. Инновационный менеджмент в промышленных системах
25. Управление человеческими ресурсами в промышленных системах
26. Производственная логистика
27. Управление качеством в промышленных системах
28. Финансовый механизм управления промышленными системами
29. Управление внешнеэкономической деятельностью промышленных предприятий (отраслей, комплексов)

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Основная:

1. Горчакова, Е. Н. Системы управления эффективностью, качеством и стратегией развития бизнеса на предприятии : практикум / Е. Н. Горчакова, М. С. Кузнецова. — Москва : Издательский Дом МИСиС, 2023. — 57 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/137550.html (дата обращения: 24.03.2024). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

2. Карпова С.В. Международный маркетинг : учебник и практикум / Карпова С.В.. — 7-е изд. — Москва : Дашков и К, 2023. — 296 с. — ISBN 978-5-394-05390-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/144236.html (дата обращения: 21.03.2026). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

Дополнительная:

1. Грибанов, Ю. И. Цифровая трансформация бизнеса : учебное пособие / Ю. И. Грибанов, М. Н. Руденко. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2021. — 214 с. — ISBN 978-5-394-04192-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/107833.html

2. Долматова, О. В. Анализ хозяйственной деятельности по отраслям. Управленческий анализ : учебное пособие / О. В. Долматова, Е. Н. Сысоева. — 2-е изд. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 148 с. — ISBN 978-5-4486-0463-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/79764.html

Интернет-ресурсы, современные профессиональные базы данных, информационно-справочные системы:

https://elibrary.ru/ - Научная электронная библиотека
www.iprbookshop.ru – Электронно-библиотечная система IPR books
http://www.aup.ru/ - Административно-управленческий портал
www.rbc.ru - Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг» (РБК)
http://www.ecsocman.hse.ru - Федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент»

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

В процессе изучения данной дисциплины используется учебная аудитория, лаборатория «Бизнес-аналитики», кабинет для самостоятельной работы студентов, библиотека, читальный зал, видеопроекционное оборудование, компьютер, оснащенный типовым пакетом системного и офисного ПО, в соответствии с Реестром материально-технического обеспечения аудиторного фонда Университета управления «ТИСБИ».

8. Оценка компетенций по изучаемой дисциплине

Для оценки результатов обучения рекомендуется использовать модульно-рейтинговую систему оценивания знаний, умений и навыков магистрантов по окончанию изучения каждого Модуля в соответствии с Положением о модульно-рейтинговой системе организации образовательного процесса. Итоговая оценка (в баллах) складывается из баллов, набранных по каждому Модулю (семестровая оценка) и баллов, набранных, непосредственно на зачете.

Расчет набранных баллов по дисциплине осуществляется в следующей последовательности:

$C = \frac{M_1 + M_2 + ...M_n}{n} \times 0{,}6$, где М – количество баллов по модулю; n – количество модулей

$З = K \times 0{,}4$, где К - количество баллов на зачете;

$И = C + З + П$, где П – поощрительные баллы (от 1 до 5).

Уровень сформированности компетенций и их основные признаки оцениваются по следующим таблицам:

Оценка уровня сформированности компетенции ОПК-3

«способен принимать решения, осуществлять стратегическое планирование и прогнозирование в профессиональной деятельности с использованием современных методов и программного инструментария сбора, обработки и анализа данных, интеллектуального оборудования и систем искусственного интеллекта» в части дисциплины «Системы управления эффективностью бизнеса»

№ п/п	Уровни сформированности компетенции	Основные признаки уровня	Инструменты оценки сформированности уровня
1	**Пороговый уровень (как минимально допустимый)** (обязательный для всех магистрантов-выпускников вуза по завершении освоения ОПОП ВО) (от 60 до 70 баллов)	Знает методы, принципы и функции управления эффективностью бизнеса Знает методы, оценки эффективности управления бизнесом Умеет проектировать организационную структуру организации, планировать деятельность организации, а также осуществлять контроль над эффективностью деятельности организации Умеет осуществлять контроль над эффективностью деятельности организации, а также корректирующие действия по ее повышению Владеет методами управления инновационной и предпринимательской деятельностью в сфере ИКТ	Участие в обсуждениях Контрольная работа Зачет
2	**Базовый уровень (относительно порогового уровня) (**От 71 до 85 баллов**)**	Знает методы, принципы и функции управления эффективностью бизнеса Знает методы, оценки эффективности управления бизнесом Умеет проектировать организационную структуру организации, планировать деятельность организации, а также осуществлять контроль над эффективностью деятельности организации Умеет осуществлять контроль над эффективностью деятельности организации, а также корректирующие действия по ее повышению Владеет методами управления	Выступление на семинаре Решение ситуационных заданий (кейсов) с анализом Контрольная работа Деловая игра Зачет

		инновационной и предпринимательской деятельностью в сфере ИКТ	
3	**Повышенный уровень (относительно порогового уровня)** (От 86 до 100 баллов)	Знает методы, принципы и функции управления эффективностью бизнеса Знает методы, оценки эффективности управления бизнесом Умеет проектировать организационную структуру организации, планировать деятельность организации, а также осуществлять контроль над эффективностью деятельности организации Умеет осуществлять контроль над эффективностью деятельности организации, а также корректирующие действия по ее повышению Владеет методами управления инновационной и предпринимательской деятельностью в сфере ИКТ	Частые выступления на семинаре Подготовка и выступление с докладом Решение ситуационных заданий (кейсов) с анализом, обоснованными выводами и предложением рекомендаций Контрольная работа Деловая игра Зачет

Приложение 1

Методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины

Магистрантам на первом занятии необходимо ознакомиться с Рабочей программой дисциплины, где прописаны цели, задачи и трудоемкость дисциплины; с порядком изучения дисциплины, т.е. модульно-тематическим планом и пояснительной запиской с указанием этапов формирования заявленных компетенций. Необходимо ознакомиться с порядком оценивания результатов обучения, для чего необходимо изучить следующие документы: Положение о модульно-рейтинговой системе оценивания и Принципы оценки уровня знаний, умений и навыков (характеристика ответа).

Перед началом изучения дисциплины необходимо повторить учебный материал обеспечивающих учебных дисциплин предшествующих курсов, которые дают основу для изучения дисциплины «Системы управления эффективностью бизнеса».

Магистрант должен внимательно изучить перечень основной (дополнительной) литературы и взять необходимые учебники в библиотеке.

При сдаче модулей упор делается на выявление основных причинно-следственных связей, понимания их логики и грамотной формулировки ответа, а также – ориентацию на максимальное удовлетворение потребностей покупателей, т.к. от этого зависит эффективность маркетинга.

При подготовке к семинарскому занятию необходимо уточнить план проведения занятий, подготовить необходимую информационную базу. Практические занятия проводятся после лекционного изучения темы в различных формах, активизирующих работу магистранта.

При изучении данного курса преподавателем используются интерактивные методы обучения, что помогает эффективнее сформировать заявленные компетенции. При проведении занятий с помощью интерактивных технологий группа или разбивается на команды или магистранты работают индивидуально. Каждая команда или магистрант обеспечивается необходимой информацией. Занятие проводится в основном в виде решения ситуационных заданий (кейсов), позволяющих освоить методику и приобрести необходимые навыки в организации маркетинговой деятельности. Только после приобретения навыков по решению ситуационных заданий, можно говорить о формировании желаемых компетенций у магистрантов.

Интерактивные формы обучения обеспечивают высокую мотивацию, прочность знаний, творчество, коммуникабельность, командный дух, ценность индивидуальности, свободу самовыражения, акцент на деятельность, взаимоуважение и демократичность.

Приложение 2

УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Кафедра бизнес-аналитики

Фонд оценочных средств
для проведения текущей и промежуточной аттестации
по дисциплине

«Системы управления эффективностью бизнеса»

Направление подготовки: 38.04.05 Бизнес-информатика

Профиль подготовки: Архитектура предприятия

Год набора: 2023, 2024

Казань

Содержание

1. Паспорт фонда оценочных средств
2. Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля
   2.1 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для текущего контроля
      2.1.1 Выступление на семинаре
      2.1.2 Подготовка и выступление с докладом
      2.1.3 Контрольная работа
      2.1.4 Решение ситуационных заданий (кейсов)
      2.1.5 Деловая игра

   2.2 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для промежуточного контроля
      2.2.1 Фонд оценочных средств для проверки знаний и умений (вопросы к зачету)
      2.2.2 Фонд оценочных средств для проверки сформированности навыков (задачи к зачету)

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Формы контроля / **Формируемые компетенции и их индикаторы**	**ОПК-3**
	ОПК-3.2
выступление на семинаре	З-4
подготовка и выступление с докладом	З-5 У-4
контрольная работа	У-5
решение ситуационных заданий (кейсов)	У-5, В-4
деловая игра	У4У5В4
зачет	З4З5У4У5В4

З - знания, У- умения, В - владения

2. Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля

2.1. Фонд оценочных средств и шкала оценивания для текущего контроля

2.1.1. Выступление на семинаре

Выступление на семинаре является формой контроля для оценки уровня освоения компетенций, применяемой на семинарских занятиях. Выступление на семинаре может проводиться с использованием форм устного опроса, обсуждения докладов, выполненных заданий и проблемных вопросов. Выступление на семинаре, таким образом, включает обязательную для всех магистрантов оценку текущего контроля знаний в виде устного опроса, а также выступление магистрантов по проблемным вопросам темы.

Примерные вопросы к семинарским занятиям

Вопросы к семинарам включают оценку закрепления материала, пройденного на лекциях, а также вопросы, направленные на выявление уровня понимания магистрантом сути товарной стратегии фирмы.

Вопросы на проверку знаний

1. Управление стоимостью компаний с учетом отраслевой специфики
2. Особенности оценки различных видов ценных бумаг
3. Характеристика недвижимости как объекта управления
4. Управление портфелем недвижимости: проблемы и методы

Критерии оценивания

Результат	Баллы
Демонстрирует полное понимание поставленного вопроса, логично и последовательно отвечает на вопрос. Дает развернутый ответ с практическими примерами.	90-100
Дает полный и логически правильный ответ на вопрос, но сформулировать примеры по рассматриваемому вопросу не может.	80-89
Демонстрирует частичное понимание сути вопроса, ответы не всегда последовательны.	70-79
Способен сформулировать определения терминов, привести классификацию, перечислить формы, методы и т.п., но не может дать их характеристику.	60-69
Демонстрирует непонимание вопроса, отвечает с наличием грубых ошибок в ответе либо не отвечает на вопросы.	Менее 60

2.1.2. Подготовка и выступление с докладом

Доклад является одним из этапов в формировании компетенций обучающегося. Доклад как форма оценочного средства предполагает краткое изложение в письменном виде содержания и результатов индивидуальной

работы магистранта. Его задачами являются формирование умений самостоятельной работы магистрантов с источниками литературы, развитие навыков логического мышления, углубление теоретических знаний по проблеме исследования.

Примерные темы докладов

1. Оценка стоимости предприятия (бизнеса) в условиях неопределенности.
2. Оценка стоимости акционерного капитала в результате слияний и поглощений.
3. Стратегическая реструктуризация и ее основные задачи.
4. Особенности оценки бизнеса при слияниях и поглощениях компаний в Российской Федерации.
5. Способы повышения инвестиционной привлекательности бизнеса.

Критерии оценивания

Критериями оценки доклада являются: выбор источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса.

Выбор источников литературы. Определяется, привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные и т.д.).

Степень раскрытия сущности вопроса. В данном случае определяется: соответствие содержания доклада его теме, способность систематизировать материал, полнота и глубина знаний по теме, умение обобщать, делать выводы.

Критерии оценивания	Баллы
В докладе тема раскрыта полностью, используются интересные источники, сформулированы выводы. Магистрант дает развернутые ответы на поставленные вопросы с практическими примерами.	90-100
Основные требования к докладу выполнены, но при этом допущены недочёты (имеются неточности в изложении материала; поверхностные выводы). Магистрант дает ответы на поставленные вопросы.	80-89
В работе имеются недостатки: тема освещена лишь частично, отсутствуют выводы или они поверхностные. Магистрант частично дает ответ на поставленные вопросы.	70-79
Доклад представлен, но тема его не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.	60-69

2.1.3. Контрольная работа

Контрольная работа используется для текущего контроля магистрантов. В целях освоения компетенции для написания контрольной работы магистранты изучают необходимый теоретический материал по теме и отвечают на вопросы в режиме письменного ответа. Магистрантам дается 3-4 варианта с 3-4

заданиями в каждом варианте. После оценки контрольных работ идет обсуждение непонятого (или недостаточно понятого) материала («работа над ошибками») преподавателя и магистрантов.

Типовые варианты контрольной работы

1 вариант

- место и роль затратного подхода при оценке объектов собственности и бизнеса;
- реструктуризация компании как способ повышения ее рыночной стоимости;
- задача: В бизнес-плане предприятия, создаваемого для освоения коммерчески перспективного нового ИТ-продукта, значится, что его ожидаемые балансовая прибыль (за вычетом налога с имущества и других обязательных платежей, и сборов, взимаемых с балансовой прибыли) и балансовая стоимость активов через год составят соответственно 10 и 25 млн. руб. В этом же документе указано, что ИТ-предприятие через год будет иметь непогашенных долгов на сумму 5 млн. руб. и за год из не облагаемой налогом части прибыли выплатит проценты по кредитам на сумму 1 млн. руб. Ставка налога с прибыли, закладываемая в бизнес-план, равна 34%. Из опубликованного финансового отчета аналогичного ИТ-предприятия (полностью специализирующегося на выпуске технически близкого продукта для того же сегмента рынка) следует, что за несколько прошедших лет отношение котируемой на фондовой бирже стоимости одной акции этого предприятия к его приходящейся на одну акцию годовой прибыли после налогообложения оказалось равным в среднем 7,2. Мультипликатор «Цена/Балансовая стоимость» по этому предприятию составил за ряд прошедших лет 3,3.

Как должен будет оценить инвестор будущую рыночную стоимость создаваемого ИТ-предприятия по состоянию на год спустя после начала им деятельности, если инвестор доверяет статистике и сопоставимости сравниваемых фирм по мультипликатору «Цена/Прибыль» на 80% (субъективная оценка), а по мультипликатору «Цена/Балансовая стоимость» — на 20% (в сумме данному методу оценки он доверяет на 100%)?

2 вариант

- взаимосвязь и специфика бухгалтерской, рейтинговой и рыночной оценки ценных бумаг;
- концепция оценки фактора инфляции;
- задача: Оценить долгосрочный бизнес, способный приносить следующие денежные потоки:
  - в ближайшие 15 месяцев с надежностью (по месяцам, в денежных единицах): 80; 85; 90; 95; 100; 100; 100; 100; 100; 100; 110; 100; 100; 90; 85;
  - в дальнейшем (точно прогнозировать невозможно) — примерно по столько же в течение неопределенно длительного периода времени.

Учитывающая риски бизнеса рекомендуемая ставка дисконта (получена согласно модели оценки капитальных активов) — 72% годовых.

Оценку произвести применительно к двум предположениям:

1) бизнес удастся вести 15 месяцев (например потому, что в течение этого времени он будет оставаться выгодным);

2) бизнес удастся осуществлять в течение неопределенно длительного периода времени (он будет оставаться выгодным неопределенно долго).

3 вариант
- чистая текущая стоимость вновь начинаемого бизнеса;
- корректировка кредиторской и дебиторской задолженностей;
- задача: Какую максимальную цену можно ожидать за предприятие в настоящий момент, если в его выдержавшем требовательную защиту бизнес-плане намечается, что через 4 года (длительность прогнозного периода) денежный поток предприятия выйдет на уровень 100 000 руб., (при выявлении, уже начиная с перехода от второго к третьему году прогнозного периода, стабильного темпа прироста в 3%). Бизнес предприятия является долгосрочным, указать время его окончания невозможно. Рекомендуемая ставка дисконта — 25%.

Критерии оценивания

Результат	Баллы
Демонстрирует полное понимание поставленных вопросов, логично и последовательно отвечает на них. Дает развернутый ответ с практическими примерами.	90-100
Дает полный и логически правильный ответ на вопросы, но сформулировать примеры по рассматриваемым вопросам не может.	80-89
Демонстрирует частичное понимание сути вопроса, ответы не всегда последовательны.	70-79
Способен сформулировать определения терминов, привести классификацию, перечислить формы, методы и т.п., но не может дать их характеристику.	60-69
Демонстрирует непонимание вопросов, отвечает с наличием грубых ошибок в ответе либо не отвечает на вопросы.	Менее 60

2.1.4. Решение ситуационных заданий (кейсов)
2.1.5.

Решения ситуационных заданий (кейсов) необходимы для получения практических умений и навыков, нужных для наработки необходимых компетенций. Ситуация дается на самом семинаре или заранее. Она может предоставляться как группе магистрантов (3-5 человек), так и индивидуально каждому магистранту. После изучения ситуации магистрантами происходит ее обсуждение (анализ, предложение рекомендаций) с преподавателем.

Пример ситуационного задания (кейса)

Промышленное предприятие выпускает три вида продукции (имеет три бизнес-линии): продукцию *А,* продукцию *Б,* продукцию *В.* Предприятие имеет временно избыточные активы стоимостью в *500 000* руб. (они не понадобятся для выпуска перечисленных видов продукции в течение одного года), которые можно сдать в аренду (что тогда составит четвертую бизнес-линию фирмы).

Рыночная стоимость имущества, которое не нужно для выпуска (обеспечения) рассматриваемых видов продукции, равняется 320 000 руб.

Необходимо, без учета рисков бизнеса, определить минимальную обоснованную рыночную стоимость предприятия как действующего в расчете на:

- три года продолжения его работы;
- два года продолжения его работы;
- на все время возможных продаж выпускаемой продукции (с учетом улучшения ее качества и капиталовложений в поддержание производственных мощностей).

Ожидаемые (чистые) доходы от продаж продукции и аренды временно избыточных активов (A_{jt}, где j — номер бизнес-линии — продукция *А* — 1; продукция *Б* — 2; продукция *В* — 3; аренда временно избыточных активов — 4) прогнозируются на уровне (руб.):

- продукция *А* — через год — 100 000; через два года — 70 000;
- продукция *Б* — через год — 20 000; через 2 года — 130 000; через 3 года — 700 000; через 4 года — 820 000; через пять лет — 180 000;
- продукция *В* — через год — 45 000;
- поступления от аренды временно избыточных активов — через год — 50 000.

Прогнозируются следующие средние ожидаемые (в год) доходности государственных облигаций с погашением через: два года — 25%; три года — 20, пять лет — 15%.

Решение

Информация о рыночной стоимости временно избыточных активов (500 000 руб.) является избыточной, так как в задаче предлагается оценить стоимость предприятия как действующего, т.е. такого, которое должно сохранить рабочие места и выпускать возможные для него виды продукции. Следовательно, продавать указанные активы нельзя, потому что это сделает невозможным выпускать и реализовывать продукцию, доходы от продажи которой закладываются в оценку предприятия.

Оценочная стоимость многопродуктового предприятия равна сумме текущих остаточных стоимостей его бизнес-линий плюс рыночная стоимость окончательно избыточных (нефункционирующих) активов.

Остаточная текущая стоимость бизнес-линии по выпуску продукции *А* составляет:

- в расчете на **три** года продолжения бизнеса (в качестве ставки дисконта используется средняя ожидаемая за три года годовая доходность гособлигаций)

$PV_{Аост}$ (n=3) = 100 000/(1 + 0,2) + 70 000/(1 + 0,2)^2 = 131 944 (руб.);

- в расчете на **два** года продолжения бизнеса (в качестве ставки дисконта используется средняя ожидаемая за два года годовая доходность гособлигаций)

$PV_{Аост}$ (n=2) = 100 000/(1 + 0,25) + 70 000/(1 + 0,25)^2 = 124 800 (грн);

- в расчете на **все время** продолжения бизнеса (в качестве ставки дисконта используется средняя ожидаемая за пять лет, т.е. за весь срок продаж наиболее перспективной продукции, годовая доходность гособлигаций)

$PV_{Аост}$ (n=5) = 100 000/(1 + 0,15) + 70 000/(1 + 0,15)2 = 139 887 (руб.).

Остаточная текущая стоимость бизнес-линии по выпуску продукции *Б* составляет:

- в расчете на **три** года продолжения бизнеса (в качестве ставки дисконта используется средняя ожидаемая за три года годовая доходность гособлигаций)

$PV_{Бост}$ (n=3) = 20 000/(1 + 0,2) + 130 000/0 + 0,2)^2 + + 700 000/(1 $^+$ 0,2)^3 = 512 037 (грн);

- в расчете на два года продолжения бизнеса (в качестве ставки дисконта используется средняя ожидаемая за два года годовая доходность гособлигаций)

$PV_{Бост}$ (n=2) = 20 000/(1 + 0,25) + 130 000/(1 + 0,25)^2 = 99 200 (грн);

- в расчете на **все время** продолжения бизнеса (в качестве ставки дисконта используется средняя ожидаемая за пять лет, т.е. за весь срок продаж наиболее перспективной продукции, годовая доходность гособлигаций)

$PV_{Бост}$ (n=5) = 20 000/(1 + 0,15) + 130 000/(1 + 0,15)^2 + 700 000/(1 + 0,15)^3 + 820 000/(1 + 0,15)^4 + 180 000/(1 + 0,15)^5 = 1 134 273 (руб.).

Остаточная текущая стоимость бизнес-линии по выпуску продукции *В* составляет:

- в расчете на **три** года продолжения бизнеса (в качестве ставки дисконта используется средняя ожидаемая за три года годовая доходность гособлигаций)

$PV_{Вост}$ (n=3) = 45 000/(1 + 0,2) = 37 500 (руб.);

- в расчете на два года продолжения бизнеса (в качестве ставки дисконта используется средняя ожидаемая за два года годовая доходность гособлигаций)

$PV_{Вост}$ (n=2) = 45 000/(1 + 0,25) = 36 000 (грн);

- в расчете на все время продолжения бизнеса (в качестве ставки дисконта используется средняя ожидаемая за пять лет, т.е. за весь срок продаж наиболее перспективной продукции, годовая доходность гособлигаций)

$PV_{Вост}$ (n=5) = 45 000/(1 + 0,15) = 39 130 (грн);

Остаточная текущая стоимость бизнес-линии по сдаче в аренду временно избыточных активов равна:

- в расчете на три года продолжения бизнеса (в качестве ставки дисконта используется средняя ожидаемая за три года годовая доходность гособлигаций)

PV $_{Аренда\ ост\ (n=3)}$ = 50 000/(1 + 0,2) = 41 667 (грн);

- в расчете на два года продолжения бизнеса (в качестве ставки дисконта используется средняя ожидаемая за два года годовая доходность гособлигаций)

PV $_{Аренда\ ост\ (n=2)}$ = 50 000/(1 + 0,25) = 40 000 (руб.);

- в расчете на все время продолжения бизнеса (в качестве ставки дисконта используется средняя ожидаемая за пять лет, т.е. за весь срок продаж наиболее перспективной продукции, годовая доходность гособлигаций)

PV $_{Аренда\ ост\ (n=5)}$ = 50 000/(1 + 0,15) = 43 478 (руб.). Таким образом, в расчете на три года продолжения бизнеса суммарная остаточная текущая стоимость ожидаемых доходов предприятия, или его обоснованная рыночная стоимость оказывается равна (с добавлением рыночной стоимости окончательно избыточных активов в сумме *НФА* = 320 000 руб.):

Ц$_{n=3}$ = $PV_{Аост}$ (n=3) + $PV_{Бост}$ (n=3) + $PV_{Вост}$ (n=3) + PV $_{Аренда\ ост\ (n=3)}$ + *НФА* = 131 944 + 512 037 + 37 500 + 41 667 + 320 000 = 1 043 148 (грн).

В расчете на два года продолжения бизнеса суммарная остаточная текущая стоимость ожидаемых доходов предприятия, или его обоснованная рыночная

стоимость, оказывается равна (с добавлением рыночной стоимости окончательно избыточных активов в сумме *НФА* = 320 000 руб.):

$Ц_{n=3} = PV_{Аост}$ (n=2) + $PV_{Бост}$ (n=2) + $PV_{Вост}$ (n=2) + $PV_{Аренда\ ост\ (n=2)}$ + *НФА* = 124 800 + 99 200 + 36 000 + 40 000 + 320 000 = 888 644 (руб.).

В расчете на **все время продолжения бизнеса** суммарная остаточная текущая стоимость ожидаемых доходов предприятия, или его обоснованная рыночная стоимость, оказывается равна (с добавлением рыночной стоимости окончательно избыточных активов в сумме *НФА* = 320 000 руб.):

$Ц_{n=5} = PV_{Аост}$ (n=5) + $PV_{Бост}$ (n=5) + $PV_{Вост}$ (n=5) + $PV_{Аренда\ ост\ (n=5)}$ + *НФА* = 139 887 + 1 134 273 + 39 130 + 43 478 + 320000 = 1 676 768 (руб.).

Комментарий. Рассматриваемое предприятие оценивается значительно выше, если предположить, что оно сможет действовать в течение максимального срока полезной жизни для осуществляемых фирмой бизнесов (в течение пяти лет). Такая высокая оценка предполагает, кроме того, что за это время не изменятся законодательные условия для бизнеса (налоги, таможенные пошлины и др.).

Задача

Структура источников капитала представлена в таблице

Источники средств	Балансовая оценка тыс	Средневзвешенная стоимость источников в %
Краткосрочный заемный капитал	6 тыс	15,5
Долгосрочный заемный капитал	2 тыс	18
Обыкновенные акции	7 тыс	23
Привилегированные акции	1500	21,2
Нераспределенная прибыль	500	19,5
Итого	110 000	

Проценты по долгосрочному кредиту уплачиваются до расчета налога на прибыль. Ставка налога на прибыль 24%. Требуется рассчитать средневзвешенную стоимость капитала (ССК) предприятия.

Решение:

Средневзвешенную стоимость капитала можно определить:

ССК = 2/110*0,18*(1-0,24) + 7/110*0,23 + 1,5/110*0,212 + 0,5/110*0,195 = 20,9 %

Задача

Год	Доходность ценных бумаг компании1	Доходность ценных бумаг компании2	Доходность портфеля в целом (50% / 50%)
1	11%	15%	13%

2	13%	9%	11%
3	-8%	27%	9,5%
4	27%	-3%	12%
5	11%	12%	11,5%

Средняя доходность по компании1 = (11+13-8+27+11)/5=10,8 %

Средняя доходность по компании2 = (15+9+27-3+12)/5 = 12%

Риск компании1 = корень ((11-10,8)^2+(13-10,8) ^2+(-8+10,8) ^2+(27-10,8) ^2+(11-10,8) ^2)/5 =11,14

Риск компании2 = корень ((15-12)^2+(9-12) ^2+(27+12) ^2+(-3-12) ^2+(12-12) ^2)/5 = 9,67

Rp = (0,11*0,5 + 0,15*0,5 + 0,13*0,5+0,09*0,5-0,08*0,5+0,27*0,5+0,27*0,5-0,03*0,5+ 0,11*0,5+0,12*0,5)/5 = 11,4%

Риск p = корень ((13-11,4)^2 + (11-11,4)^2 + (9,5-11,4)^2 + (12-11,4)^2 +(11,5-11,4)^2)/5 = 1,1575

Задание

Расчёт уровня безубыточности проекта

Задание . произвести расчет безубыточности проекта

Точка безубыточности — минимальный объем производства и реализации продукции, при котором расходы будут компенсированы доходами, а при производстве и реализации каждой последующей единицы продукции предприятие начинает получать прибыль. Точку безубыточности можно определить в единицах продукции, в денежном выражении или с учётом ожидаемого размера прибыли.

Точка безубыточности рассчитывается по следующей формуле:

$$Qб = \frac{TFC}{(P-AVC)} Qб = \frac{TFC}{(P-AVC)}, \quad (6)$$

Где TFC– общие постоянные издержки;

P– цена за единицу;

AVC– средние переменные издержки;

Qб – точка безубыточности.

Уровень безубыточности (Уб) рассчитывается по следующей формуле:

$$Уб = \frac{TFC-AVC}{Sm-AVC} Уб = \frac{TFC-AVC}{Sm-AVC}, \quad (7)$$

где Sm - объем выручки на m-м шаге;

Расчёт уровня безубыточности проекта показан в таблице 8.

Таблица 8 - Расчёт уровня безубыточности проекта в руб.

№ строки	**Показатель**	**Годы ивестиционного периода**		
		1	**3**	**4**
1	**Выручка без НДС**	**990123,2555**	**4950616,3**	**4950616,278**
2	**Производственные затраты**	**22919,52**	**114597,6**	**114597,6**

3	**Амортизационные отчисления**	**96671,232**	**96671,232**	**96671,232**
4	**Итого суммарных затрат**			
в том числе				
5	**постоянные затраты**			
6	**переменные затраты**			
7	**Уровень безубыточности**			
8	**Точка безубыточности**			

Таблица с решениями

№ строки	Показатель	Годы ивестиционного периода		
		1	3	4
1	Выручка без НДС	990123,2555	4950616,3	4950616,278
2	Производственные затраты	22919,52	114597,6	114597,6
3	Амортизационные отчисления	96671,232	96671,232	96671,232
4	Итого суммарных затрат	119590,752	211268,83	211268,832
в том числе				
5	постоянные затраты	83713,5264	147888,18	147888,1824
6	переменные затраты	35877,2256	63380,65	63380,6496
7	Уровень безубыточности	0,050129945	0,0172915	0,017291479
8	Точка безубыточности	0,067098798	0,1212086	0,121208649

Пример расчёта первого года инвестиционного периода.

Строка №1 – выручка без НДС

Строка №2 – Производственные затраты

Строка №3 – Амортизационные отчисления и

Строка №4 - Итого суммарных затрат – сумма производственных затрат и амортизационных отчислений:

Суммарные затраты = 22 919,52 руб. + 96 671,232 руб. = 119 590,752 руб.

Строка №5 – Постоянные затраты рассчитываются следующим образом:

Постоянные затраты = постоянные издержки% * Суммарные затраты

70% * 119 590,752руб. =83 713,5264 руб.

Строка №6 - переменные затраты - разница между суммарными затратами и постоянными затратами:

Переменные затраты = 119590,752 руб. –83 713,5264 руб. =35877,22 руб.

Строка №7 - Уровень безубыточности – рассчитывается по формуле 7

УБ = (83 713,5264 -35877,22)/(990123,2555-35877,22) =0,05

Строка №8 - Точка безубыточности

ТБ = 83 713,5264 /(1 283 493,11-35877,22) =0,067

Вывод о коммерческой эффективности проекта

Сделав все необходимые расчеты, анализируем их и делаем выводы о коммерческой эффективности проекта.

1. Сальдо суммарного потока по всем годам инвестиционного периода, кроме нулевого больше нуля.
2. Чистый дисконтированный доход 7 182 658,49 руб. больше нуля.
3. Срок окупаемости 2,29 года (первая декада марта третьего года), что устраивает инвестора.
4. Внутренняя норма доходности 127% больше принятой 10%, в 12,7 раз.
5. Уровень безубыточности ниже нормы (60%) с первого года инвестиционного периода.

График внутренней нормы доходности изображён на рисунке 1.

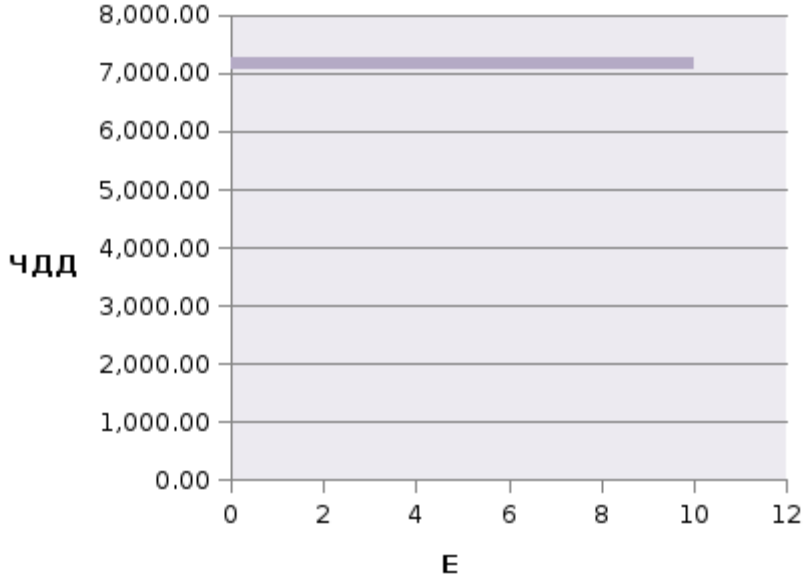


Рисунок 1 - График внутренней нормы доходности

где Е – норма дисконта, %;

ЧДД – чистый дисконтированный доход, тыс.руб.

Из рисунка 1 видно, что чем выше норма дисконта, тем меньше чистый дисконтированный доход.

График точки безубыточности показан на рисунке 2.

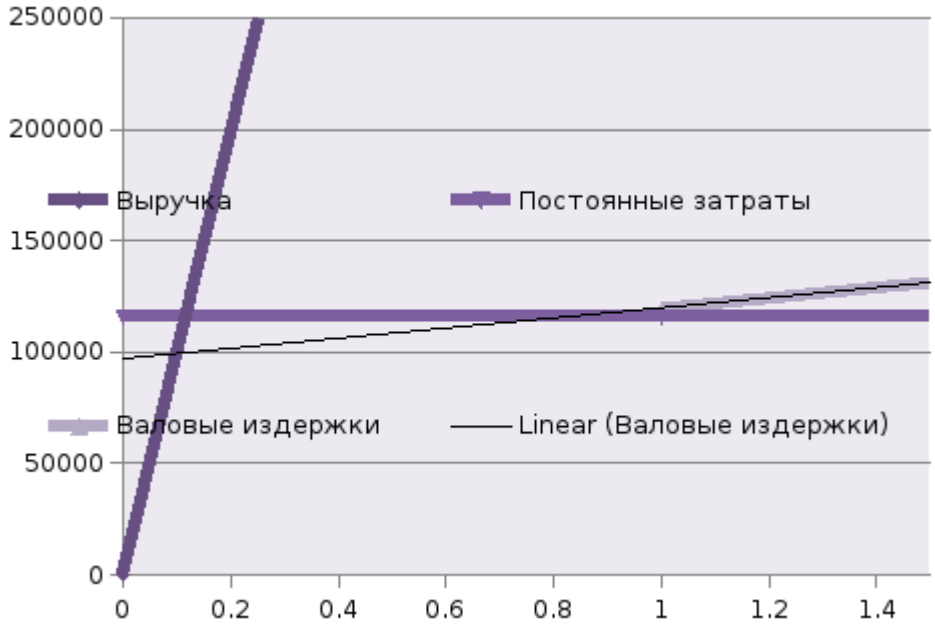


Рисунок 2 - График точки безубыточности

где Qp– объём реализации;

TR– выручка;

TC– валовые издержки;

TFC– общие постоянные издержки;

Qб – точка безубыточности.

Валовые издержки, или общие затраты (англ. total cost, часто обозначается как TC) — экономическая категория, являющая собой необходимые издержки для производства продукции, оказания услуг, выполнения работ, состоящая из суммы переменных затрат (англ. variable costs, часто обозначается как VC) и постоянных затрат (англ. fixed costs, часто обозначается как FC или TFC (total fixed costs)), необходимых для определенного объема выпуска продукции.

Расчёт денежных потоков

К эксплуатации принимается одна база данных по себестоимости разработки.

Срок полезного использования ПО – 5 лет.

Рассчитаем годовой фонд заработной платы (ЗП):

1. ЗП исполнителей = средний оклад исполнителя * 12 месяцев * количество исполнителей = 30 000 руб. * 12 * 10 = 3 600 000,00 руб.
2. ЗП руководителей = средний оклад руководителя * 12 месяцев * количество руководителей = 50 000 руб. * 12 * 1 = 600 000,00 руб.

Социальные нужды = (ЗП исполнителей + ЗП руководителей) * 25% = (3 600 000,00 руб. + 600 000,00 руб.) * 0,25 = 1 050 000,00 руб..

Высвобождение рабочего времени при использовании ПО рассчитаем следующим образом:

1. Высвобождение ЗП исполнителей = ЗП исполнителей * расчётное высвобождение рабочего времени исполнителей = 3 600 000,00 руб. * 5,8% = 208 800,00 руб.

2. Высвобождение ЗП руководителей = ЗП руководителей * расчётное высвобождение рабочего времени руководителей = 600 000,00 руб. * 5,8% = 34 800,00 руб.

3. Высвобождение социальных нужд = (Высвобождение ЗП исполнителей + Высвобождение ЗП руководителей) * 25% = (208 800,00 руб.+ 34 800,00 руб.) * 25% = 60 900,00 руб.

Итого высвобождение средств = 243 600,00 руб.

Расчёт остаточной стоимости БД приведён в таблице 9.

Таблица 9 - Расчёт остаточной стоимости ПО, в руб.

№ строки	показатель	Годы инвестиционного периода				
		1	2	3	4	5
1	Первонач. Стоим.	91678,08	91678,08	91678	91678	91678,08
2	Амортиз.отчисл.	18335,616	18335,616	18336	18336	18335,616
Остаточная стоимость						
3	на начало года	91678,08	73342,464	55007	36671	18335,616
4	на конец года	73342,464	55006,848	36671	18336	0

Строка №1 - Первоначальная стоимость = себестоимость одной копии ПО = 91 678,08 руб.

Строка №2 - Амортизационные отчисления = Себестоимость копии ПО / срок полезного использования ПО = 91 678,08 руб. / 5 = 18335,616 руб.

Строка №3 - Остаточная стоимость на начало второго года = Остаточной стоимости на конец первого года.

Строка №4 - Остаточная стоимость на конец года = Строка №3 – Амортизационные отчисления.

Итого остаточная стоимость ПО – это остаточная стоимость на конец пятого года инвестиционного периода = 0,00 руб. Расчёт денежных потоков приведён в таблице 10.

Таблица 10 - Расчёт денежных потоков в руб.

№	показатель	Годы инвестиционного периода			
		1	2	3	4
1	Выручка без НДС	243600	243600	243600	243600
2	Произв. Затраты	60900	60900	60900	60900
3	Амортиз. Отчисл.	18335,616	18335,616	18335,62	18335,6

4	Валовая прибыль	164364,384	164364,384	164364,4	164364
5	Налог прибыль	32872,8768	32872,8768	32872,88	32872,9
6	Чистая прибыль	131491,5072	131491,507	131491,5	131492
7	Сальдо от потока опер.деят	149827,1232	149827,123	149827,1	149827
Инвестиционная деят-сть					
8	Притоки	0	0	0	50520
9	Ивестиции	0	0	0	0
10	Сальдо потока от инвест.деят	0	0	0	50520
Сальдо от сумм.потока		149827,1232	149827,123	149827,1	200347

Строка №1 - Выручка без НДС = Итого высвобождение средств= 243 600 руб.

Строка №2 - Производственные затраты = затраты на обслуживание ПО = 60 900 руб.

Строка №3 - Амортизационные отчисления из таблицы 9.

Строка №4 - Валовая прибыль = Выручка без НДС – Производственные затраты – Амортизационные отчисления

Валовая прибыль=243 600 руб. - 60 900 руб - 18 335,616 руб.= 164 364,384 руб.

Строка №5 - Налог на прибыль = Валовая прибыль * Налог на прибыль = 164 364,384 руб. * 20% =32 872,88 руб.

Строка №6 - Чистая прибыль = Валовая прибыль – Налог на прибыль = 164 364,384 руб. - 32 872,88 руб. = 131 491,50 руб.

Строка №7 - Сальдо потока от операционной деятельности = Чистая прибыль + Амортизационные отчисления = 131 491,50 + 18 335,616 = 149 827,1232 руб.

Строка №8 - Притоки во второй год = 0,00 руб.

Строка №9 - Инвестиции во второй год = 0,00 руб.

Строка №10 - Сальдо потока от инвестиционной деятельности = Притоки + Инвестиции = 0,00+0,00 = 0,00 руб.

Сальдо суммарного потока = Сальдо потока от операционной деятельности + Сальдо потока от инвестиционной деятельности=149 827,1232 руб.

Расчёт основных показателей эффективности

Расчёт основных показателей эффективности применения БД внутри организации приведён в таблице 11.

Таблица 11 - Расчёт основных показателей эффективности применения БД

№	показатель	Годы инвестиционного периода				
		0	1	2	3	4
1	Сальдо суммарного потока	-91678,08	149827,123	149827,1	149827	200347,12
2	Коэффициент дисконтирования	1	0,90909091	0,826446	0,75131	0,6830135
3	Дисконтирование сальдо суммарного потока	-91678,08	136206,476	123824,1	112567	136839,78
4	Чистый дисконтированный доход	417759,5805				
5	Дисконтирование сальдо накопленного потока	-91678,08	44528,3956	168352,5	280920	417759,58
6	Срок окупаемости с учётом дисконтирования, годы	0,673081655				
7	Внутренняя норма доходности, %	162%				

Строка №1 – Сальдо суммарного потока из таблицы 10.

Строка №2 – Коэффициент дисконтирования рассчитывается по формуле 5:

Коэффициент дисконтирования = 1/(1+10/100)1=0,91

Строка №3 - Дисконтированное сальдо суммарного потока, рассчитывается следующим образом:

Дисконтированное сальдо = сальдо суммарного потока * коэффициент дисконтирования = 149 827,123 руб. * 0,909 =136 206,476 руб.

Строка №4 - Чистый дисконтированный доход равен сумме дисконтированного сальдо по годам:

Чистый дисконтированный доход = -91 678,08руб. +136 206,476 руб. +123 824,1руб. +112 567 руб. +136 839,78 руб. =417 759,58 руб.

Строка №5 - Дисконтированное сальдо накопленного потока за первый год инвестиционного периода равен сумме дисконтированного сальдо накопленного потока за нулевой год и дисконтированного сальдо суммарного потока за первый год инвестиционного периода:

Дисконтированное сальдо накопленного потока = -91 678,08руб. +136 206,476 руб. =44 528,3956руб.

Строка №6 - Срок окупаемости с учётом дисконтирования (Ток) рассчитывается следующим образом:

Находим последнее отрицательное значение дисконтированного сальдо накопленного потока год инвестиционного периода: -91 678,08 руб.; 0 год.

Дисконтированное сальдо суммарного потока года, следующего за тем, в котором последнее отрицательное значение дисконтированного сальдо накопленного потока: 136 206,476 руб.

Ток = 0 – (-91 678,08 руб.)/136 206,476 руб. =0,67 лет.

Строка №7 – Внутренняя норма доходности, функция MS Excel, которая рассчитывается от сальдо суммарного потока.

ВНД = 162%

Расчёт экономической эффективности применения базы данных

Сделав все необходимые расчеты, анализируем их и делаем выводы о экономической эффективности применения БД:

1. Сальдо суммарного потока по всем годам инвестиционного периода, кроме нулевого больше нуля.
2. Чистый дисконтированный доход 417 759,58 руб. больше нуля.
3. Срок окупаемости 0,67 лет (начало августа нулевого года), что устраивает инвестора.
4. Внутренняя норма доходности 162% больше принятой 10%, в 16,2 раз.

Из этого всего следует, что проект рентабелен и его стоит принять. Применение ПО внутри организации позволит высвободить рабочее время исполнителей и руководителей, а следовательно сэкономить на зарплате и на едином социальном налоге.

Задание

В век цифровизации основным инструментом бизнеса становится информация и грамотное распоряжение таким ресурсом.

Цифровая трансформация подразумевает под собой непосредственные изменения в бизнес-процессах предприятия. Она ведет к изменению практически каждого механизма внутри компании – производство, поставка, обслуживание продукта, взаимодействие с потребителем и так далее:

- Экономия времени и, как следствие, повышение эффективности работы предприятия;
- Экономия ресурсов компании – финансовых, трудовых, производственных;
- Масштабирование бизнеса;
- Удовлетворение потребностей современного клиента и многое другое.

В 2015 году спортивный клуб Under Armor приобрела приложения *MyFitnessPal* и *Endomondo*, а также в последующем представила собственную фитнес-платформу. На базе платформы клиентам предлагается персонализированный сервис, в рамках которого они получают информацию о новинках, основанных на анализе их предыдущих покупок и клиентском поведении.

Задание:

1. Рассчитайте средневзвешенную стоимость капитала предприятия.

Структура источников капитала представлена в таблице

Источники средств	Доля в общей сумме источников %	Цена капитала
Акционерный капитал	80%	22%
Долгосрочные обязательства	20%	18,5%

2. Предложите новые сервисы для клиентов спортивного клуба, которые можно будет внедрить на разработанной бизнес-платформе.

Решение:
Средневзвешенную стоимость капитала можно найти следующим образом:
ССК = 0,8*0,22 + 0,2*0,185=0,213 = 21,3%

Задание
Несколько лет тому назад парк развлечений Disney World столкнулся со снижением уровня удовлетворенности клиентов от посещения парков. После этого компания приняла решение разработать программу *MyMagic+*, которая объединила сайт, мобильное приложение и браслет в единую систему анализа впечатлений клиентов.

Теперь пользователи могут бронировать программу развлечений и проживание в отеле за несколько месяцев до поездки. После бронирования пользователю получают по почте свой браслет с радиодатчиком – это одновременно пропуск на аттракционы, кошелек и GPS навигатор. С его помощью аниматоры узнают о дне рождения ребенка и индивидуально поздравляют каждого. По GPS навигатору сотрудники узнают об образовавшихся очередях. Большая очередь – повод сделать скидку и посоветовать другие аттракционы тем, кто не хочет тратить время на ожидание, или отправить аниматора, чтобы развлечь посетителей в очереди. К тому же, с помощью мобильного приложения клиенты могут легко ориентироваться внутри парка.

MyMagic+ подразумевает обучение *более 70 000 сотрудников* новым технологиям, установку радиочастотных считывателей *в 28 000 гостиничных номеров* и добавление сканеров в отели, магазины и другие учреждения парка. Парк развлечений в настоящее время внедряет омниканальное обслуживание клиентов.

Задание: 1.Определите среднюю доходность по каждой компании.
2. Произведите расчет риска компаний.

Год	Доходность ценных бумаг компании1	Доходность ценных бумаг компании2	Доходность портфеля в целом (50% / 50%)
1	11%	15%	13%

2	13%	9%	11%
3	-8%	27%	9,5%
4	27%	-3%	12%
5	11%	12%	11,5%

3. Назовите возможные риски компании, с которыми она может столкнуться в рамках реализации данного проекта, и возможные пути решения.

Решение:
Средняя доходность по компании1 = (11+13-8+27+11)/5=10,8 %
Средняя доходность по компании2 = (15+9+27-3+12)/5 = 12%
Риск компании1 = корень ((11-10,8)^2+(13-10,8) ^2+(-8+10,8) ^2+(27-10,8) ^2+(11-10,8) ^2)/5 =11,14
Риск компании2 = корень ((15-12)^2+(9-12) ^2+(27+12) ^2+(-3-12) ^2+(12-12) ^2)/5 = 9,67
Rp = (0,11*0,5 + 0,15*0,5 + 0,13*0,5+0,09*0,5-0,08*0,5+0,27*0,5+0,27*0,5-0,03*0,5+ 0,11*0,5+0,12*0,5)/5 = 11,4%
Риск p = корень ((13-11,4)^2 + (11-11,4)^2 + (9,5-11,4)^2 + (12-11,4)^2 +(11,5-11,4)^2)/5 = 1,1575

Риски

- Нежелание сотрудников компании **применять** новые методы и **внедрять** новые технологии.
- Большой пробел, незнание и некомпетентность по теме инноваций руководителей и сотрудников компании.
- Нежелание клиентов воспринимать новые сервисы

Кейс «Повышение эффективности промышленного производства»

ПРОБЛЕМНАЯ СИТУАЦИЯ

Низкая эффективность промышленного производства, как следствие, снижение уровня налоговых поступлений в бюджет. • Низкая эффективность промышленным производством вследствие: - низкого качества управления производством, его высокой зависимости от человеческого фактора; - наличия неэффективных технологических процессов и сложности их оптимизации; - высокого уровня энергозатрат (топливо, электричество) и вспомогательных веществ (катализаторы, ингибиторы и пр.) на проведение технологических операций. • Высокого уровня брака и низкого качество продукции непрерывных производств, сложности в непрерывном контроле продукта. • Целевая группа: крупные нефтедобывающие компании, металлургические холдинги, химические холдинги, горно-обогатительные предприятия

Задание

- найти сайт ОАО Нижнекамскнефтехим и скачать финансовую отчетность за 2 года
- провести анализ финансовых показателей деятельности предприятия

- найти региональные меры государственной поддержки и стимулирования цифровизации промышленных предприятия, в т.ч. государственного субсидирования и льготного финансирования.
- предложить финансово-экономическую модель.

УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ И ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ДАННЫЕ

Данные: технологических и бизнес-процесс, использования оборудования и персонала, иная производственная информация

Показатели эффективности: - снижение ошибок операторов установок - до 50%; - снижение процента брака - на 10-20%; - сокращение процедуры измерения брака - на 30%; - рост выхода целевого продукта на 2-5 процентных пункта; - рост выхода целевого продукта на 2-5 процентных пункта.

РЕЗУЛЬТАТЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ 1,5 2 ОТ • Автоматизирован сбор и анализ информации о текущем состоянии технологического процесса, обеспечена выдача рекомендаций оператору для достижения заданных целевых показателей (энергоэффективность, качество, производительность) с использованием технологий искусственного интеллекта, как следствие, роста качества продукции, снижение ее себестоимости, увеличение срока эксплуатации оборудования, рост эффективности производства.

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ РЕШЕНИЯ Система Цифровой советчик позволяет повысить эффективность деятельности промышленных предприятий региона, обеспечить рост качества продукции, снижение ее себестоимости, увеличение срока эксплуатации оборудования, рост эффективности производства в целом за счет автоматизации сбора и анализа информации о текущем состоянии технологического процесса, системы поддержки принятия решений для оператора для достижения заданных целевых показателей (энергоэффективность, качество, производительность), использования технологий искусственного интеллекта.

Критерии оценивания

Критерии оценивания	Баллы
Ситуация понята и интересна магистранту. Имеется навык решения кейсов и к данной ситуация правильно применен маркетинговый инструментарий. Обозначена проблема, представлены практические пути ее решения, логично и обоснованно изложена собственная позиция; сформулированы выводы и предложения.	90-100
Ситуация понята магистрантом; теоретический материал связан с практикой, но магистрант недостаточно владеет маркетинговым инструментарием, в связи с чем ситуационная задача решена не совсем эффективно	80-89
Ситуация – изучена и понята магистрантом. В ответе имеются существенные отступления от требований к выполнению ситуационной задачи. Магистрант знает теорию, но слабо ее применяет на практике в данной ситуации.	70-79
Ситуация – изучена магистрантом. Ответ не дает решения	60-69

ситуационной задачи (только общее представление); обнаруживается существенное незнание теоретического материала, что не позволяет магистранту связать теорию с практикой.	

2.1.5. Деловая игра

Деловая игра «Внедрение системы электронного документооборота».

Цель игры

- *овладение навыками применения методов управления инновационной и предпринимательской деятельностью в сфере ИКТ*

- *овладение навыками методами управления эффективностью электронного бизнеса*

- *получить умения как проектировать организационную структуру организации, планировать деятельность организации, а также осуществлять контроль над эффективностью деятельности организации*

- *получить умения как осуществлять контроль над эффективностью деятельности организации, а также корректирующие действия по ее повышению.Игровая ситуация.* Группе участников численностью 20-25 человек предлагается определить порядок внедрения системы электронного документооборота на «своем» предприятии.

Задание участникам: предложенный перечень шагов ранжировать, то есть, не меняя порядка предметов, определить первый шаг, затем второй и т.д.

Ход игры. Игра проводится в несколько этапов: предварительный этап; этап индивидуальной работы; этап коллективной работы; подведение итогов; анализ результатов игры; заключительный этап.

Предварительный этап – продолжительность 5-7 минут, на данном этапе участникам игры предлагается игровая ситуация и ставится задача, раздается бланковая документация участники могут задать вопросы на разъяснение и уточнение ситуации, целей и задач игры;

Этап индивидуальной работы- продолжительность этапа 7-12 минут, задание на данном этапе – участники должны выставить индивидуальные оценки в бланк оценки (Таблица 1, столбец 3); основное условие: не совещаться, не подсматривать, не высказывать своих суждений вслух и т.п., то есть работа должна проходить в полном молчании.

Этап групповой работы – продолжительность этапа 30-40 минут. Задание участникам: объединившись в группы по два человека, выработать коллективную оценку и заполнить соответствующую графу (столбец 4 Таблицы 1) в одном бланке оценки.

Задание наблюдателям: не вмешиваясь в процесс обсуждения фиксировать письменно методы, которыми участники пользуются при отстаивании своей точки зрения: логика, аргументация с привлечением знаний из точных наук, давление и пр., вести учет количества вступлений в дискуссию каждого участника. После того, как пары выработали коллективную «парную» оценку, им предлагается объединиться в группы по четверо и выработать новую групповую оценку; наблюдатели продолжают свою работу по той же схеме: оценка происходящего, форм и методов убеждения без какого-либо вмешательства в работу группы.

Определение ошибки (подведение итогов)– продолжительность этапа 7-10 минут; на данном этапе руководитель игры сообщает участникам игры, так называемую объективную оценку, предлагает заполнить столбец 2, посчитать ошибку индивидуальную, «парную» и коллективную. Размер ошибки подсчитывается, как разность между объективной оценкой и оценкой участника: в каждой строке из объективной оценки вычитается индивидуальная (столбец 3) и абсолютная величина результата заносится в столбец 6; для подсчета парной ошибки из объективной оценки вычитается «парная» оценка и абсолютная величина результата заносится в столбец 7; для подсчета коллективной ошибки из объективной оценки вычитается коллективная оценка и абсолютная величина результата заносится в столбец 8. Числа, характеризующие размер ошибки, складываются по столбцу.

Таблица 1- Бланк оценки к ИУ Внедрение системы электронного документооборота

Этап работы		**Индивидуальная оценка**	**Парная оценка**	**Коллективная оценка**	**Индивидуальная ошибка**	**Парная ошибка**	**Коллективна ошибка**
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6 (3-2)**	**7(4-2)**	**8(5-2)**
Издать приказ о введении СЭД в промышленную эксплуатацию.							
Определить тип существующего документооборота(бумажный, смешанный).							
Сформулировать требования руководства к СЭД							
Обучить ключевых пользователей, ответственных за делопроизводство							

Сформулировать требования службы документационного обеспечения (ДО) к СЭД							
Выбрать СЭД и разработать план ее внедрения.							
Заполнить справочник «Корреспонденты».							
Определить задачи проекта, роль службы ДОУ и ИТ-службы.							
Осуществить административные настройки и заполнить справочник пользователей.							
Объединить усилия службы документационного обеспечения (ДО) с ИТ-подразделением и службой безопасности.							

На 2 этапе игры группы должны выполнить следующие задания:

- предложить управленческие решения по эффектиному внедрению и контролю системы электронного документооборота, выделить проблемыне зоны и возможные пути решения в рамках инновационной и предпринимательской деятельностью в сфере ИКТ
- предложить систему оценки эффективности электронного бизнеса
- предложить проект структуру организации с учетом документооборота

Анализ результатов игры: для проведения анализа целесообразно результаты игры записать на доске в следующем порядке:

1 группа: групповая ошибка, парная ошибка 1, ошибки первой пары, парная ошибка 2, ошибки второй пары. Аналогично записываются ошибки 2, 3 и т.д. групп. После записи ошибок слово предоставляется наблюдателям, работавшим с этой группой. В своем выступлении наблюдатели должны оценить качество работы группы:

- умение работать в коллективе при обсуждении проблемы;
- подчеркнуть, был ли в группе лидер, то есть тот, кто взял на себя организацию обсуждения, как появился этот лидер, стихийно или волевым порядком;
- охарактеризовать методы и приемы, которые использовались в группе для согласования мнений и т.д.

После выступления наблюдателя руководитель игры делает выводы и подводит итоги.

Весь анализ базируется на интерпретации числовых данных в соответствии с выступлениями наблюдателя: группы, у которых ошибка 17-34 балла справились с заданием успешно; ошибка 35-51 балл – задание выполнено, но для этого группа приложила немалые усилия, группы с ошибкой 52-56 баллов больше – с заданием не справились.

Так, например, если групповая ошибка составила 69 баллов, а ошибки первой пары и второй пары соответственно 24, 53, 76 и 12, 28 и 36, то можно предположить, что участники с ошибками 12 и 24, зная верное решение, не сумели или не захотели убедить партнеров в своей правоте; а участник с

ошибкой 79 сумел найти аргументы и убедил участников игры в состоятельности своего, в общем-то, неверного решения.

Убедиться, что документооборот компании должным образом регламентирован.							
Подготовить и разместить для общего доступа инструкции по использованию СЭД.							
Провести обследование и анализ существующего документооборота в компании.							
Определить группы доступа к работе с документами, сформировать требования к ролевой структуре СЭД.							
Сформулировать задачи для подразделений, вовлеченных во внедрение СЭД							
Осуществить персональные настройки каждого пользователя.							
Убедиться, что разработаны Инструкция по делопроизводству и порядок контроля сроков исполнения документации.							

Критерии оценивания

Результат	Балл
Демонстрирует полное понимание поставленного практического задания, логично и последовательно решает задачу. Дает развернутый ответ с практическими примерами	100-90
Дает полный и логически правильный ответ на поставленную практическую ситуацию, но сформулировать примеры не может	80-89
Демонстрирует частичное понимание сути задания, способен охарактеризовать суть	70-69
Демонстрирует непонимание вопроса, отвечает с наличием грубых ошибок в ответе либо не отвечает на вопросы	Менее 60

2.2. Фонд оценочных средств и шкала оценивания для промежуточного контроля

2.2.1. Фонд оценочных средств для проверки знаний и умений

Вопросы к зачету

1. Теоретические и методологические принципы формирования систем менеджмента
2. Организация и исследование систем управления промышленными системами (предприятиями, отраслями, комплексами)
3. Учетная политика и финансово-экономический анализ деятельности промышленных предприятий (отраслей, комплексов)
4. Информационные технологии управления
5. Стратегическое управление развитием промышленных систем
6. Внутрифирменное планирование
7. Инновационный менеджмент в промышленных системах
8. Управление человеческими ресурсами в промышленных системах
9. Производственная логистика
10. Управление качеством в промышленных системах
11.)Показатели эффективности в управлении и подходы к их расчету
12. Различные методики оценки эффективности управления
13. Место системы KPI в структуре бизнес процессов
14. методы оценки бизнеса
15. Информационное обеспечение оценочной деятельности
16. Оценка стоимости предприятия (бизнеса) на основе экономической прибыли
17. Оценка стоимости предприятия (бизнеса) на основе метода реальных опционов
18. Управление портфелем недвижимости: проблемы и методы

19. Управление стоимостью компаний.
20. Информационная база оценки, ее состав и структура.
21. Регулирование оценочной деятельности в Российской Федерации Методы анализа финансовой отчетности предприятий
22. Основные показатели финансовых коэффициентов: показатели рентабельности, показатели долгосрочной платежеспособности, показатели ликвидности, показатели использования рабочего капитала, показатели инвестиционной привлекательности.
23. В чем заключается сущность концепции управления эффективностью бизнеса?
24. Какова функциональность типовой системы управления эффективностью?
25. Какие компании являются основными разработчиками систем управления эффективностью?
26. В чем заключаются сходства и различия между финансовым и управленческим учетом?
27. Чем обусловлена необходимость международной стандартизации финансовой отчетности?
28. В чем состоит сущность консолидированной финансовой отчетности?
29. Каковы основные методы анализа финансовой отчетности?
30. Какова функциональность специализированных систем формирования и анализа консолидированной финансовой отчетности?
31. Какова классификация финансовых коэффициентов?
32. Что представляет собой двухфакторная, трехфакторная и многофакторная модель Дюпона?
33. В чем состоит сущность управленческого учета?
34. По каким признакам может быть произведена классификация затрат?
35. Каковы особенности калькуляции себестоимости на основе метода полного поглощения и маржинального метода?
36. Каковы особенности позаказной и попроцессной калькуляции себестоимости?
37. Как методы управленческого учета применяются для поддержки принятия решений в области финансового и производственного управления?
38. Каковы функции планирования и бюджетирования?
39. Какова типовая структура бюджета предприятия?
40. Какие информационные системы могут применяться для решения задач корпоративного планирования и бюджетирования?
41. Каковы особенности специализированных систем корпоративного планирования и бюджетирования?

2.2.2 Фонд оценочных средств для проверки сформированности навыков

Задачи для проверки сформированности умений и навыков магистрантов

Задача 1

Два портфеля: один из четырех ценных бумаг, второй - из десяти. Все ценные бумаги имеют коэффициент «бета», равный 1, и собственный риск в размере 30%. Доли ценных в портфелях одинаковые. Стандартное отклонение индекса рынка равно 20%. Определите общий риск обоих портфелей.

Задача 2

Какое значение чистого дисконтированного дохода получило предприятие, рассмотрев инвестиционный проект, первоначальные инвестиции по которому составляют 100 тыс. руб., а поступления в конце первого, второго, третьего года, соответственно, 50, 60 и 40 тыс. руб. при ставке дисконтирования 8%?

Задача 3

Определите индекс рентабельности проекта, если подготовительные затраты по проекту составляют 5 млн. руб., стоимость технологического оборудования, приобретенного в конце первого года, - 14 млн. руб. Планируемые денежные поступления в конце второго, третьего, четвертого года составят – 10, 15, 20 млн. руб. Ставка дисконта составляет 10%.

Задача 4

Оцените срок окупаемости проекта, первоначальные инвестиции по которому составляют 2 млн. долл. Проект будет приносить прибыль в размере 1 млн. долл. ежегодно в течение 3-х лет. Уровень рентабельности составляет 10%.

Задача 5

Инвестиционный проект сроком 10 лет и с первоначальными инвестициями 1 млн. долл. приносит ежегодно 250 тыс. долл. В каких пределах находится уровень внутренней нормы доходности?

Критерии оценки уровня усвоения знаний, умений и навыков по результатам зачета

Характеристика ответа	**Европейская оценка**	**Рубежные баллы**	**Оценка**	**Уровень сформированности компетенций**
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном ориентировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию	**A**	**100-96**	**зачтено**	**Повышенный уровень сформированности компетенций**

магистранта. При ответе на вопрос магистрант демонстрирует применение знаний к реальным профессиональным ситуациям, объясняет решение практической ситуации на уровне анализа, синтеза и дает свою оценку решения проблемы. Причем магистрант не затрудняется с ответом при видоизменении задания и правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.				
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Умеет тесно увязывать теорию с практикой. Практическая ситуация решена правильно и с обоснованием принятого решения. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные магистрантом самостоятельно в процессе ответа.	**A**	**95-91**	**зачтено**	
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Практическая ситуация решена верно, правильно обосновывает принятую методику ее решения. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты, исправленные магистрантом с помощью преподавателя.	**A**	**90-86**	**зачтено**	
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком в терминах науки. Магистрант владеет разносторонними навыками и приемами решения практических ситуаций. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные магистрантом с помощью преподавателя.	**B**	**85-81**	**зачтено**	**Базовый уровень сформированности компетенций**
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Магистрант владеет навыками и приемами решения практических ситуаций. Ответы на дополнительные вопросы логичны, изложены в терминах науки, однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные магистрантом с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.	**C**	**80-76**	**зачтено**	

Магистрант демонстрирует достаточные теоретические и практические знания. Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий или решении практической ситуации, которые магистрант затрудняется исправить самостоятельно.	**C**	**75-71**	**зачтено**	
Дан недостаточно полный и развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Магистрант не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Магистрант может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Магистрант испытывает затруднения при выполнении практической ситуации и не может связать теорию с практикой.	**D**	**70-66**	**зачтено**	**Пороговый уровень сформированности компетенций**
Дан неполный ответ, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, теорий, явлений, вследствие непонимания магистрантом их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано. Испытывает затруднения при выполнении практических ситуаций. Речевое оформление требует поправок, коррекции.	**E**	**65-61**	**зачтено**	
Дан неполный ответ. Присутствует нелогичность изложения. Магистрант затрудняется с доказательностью. Масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов, явлений. В ответе отсутствуют выводы. Речь неграмотна. При ответе на дополнительные вопросы магистрант начинает понимать связь между знаниями только после подсказки преподавателя. Ситуация не решена.	**E**	**60**	**зачтено**	
Магистрант испытывает значительные трудности в ответе на вопросы. Присутствует масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов, явлений. Речь неграмотна. На дополнительные вопросы магистрант не отвечает. Ситуация не решена.	**F**	**Менее 60**	**Не зачтено**	**Компетенции не сформированы**