

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное учреждение  
высшего профессионального образования  
"Казанский (Приволжский) федеральный университет"  
Центр магистратуры



подписано электронно-цифровой подписью

### Программа дисциплины

Управление хозяйственной деятельностью Б1.В.ОД.11

Направление подготовки: 38.04.01 - Экономика

Профиль подготовки: Аудит и финансовый менеджмент

Квалификация выпускника: магистр

Форма обучения: очное

Язык обучения: русский

**Автор(ы):**

Стрельник Е.Ю.

**Рецензент(ы):**

Соколов А.Ю.

**СОГЛАСОВАНО:**

Заведующий(ая) кафедрой: Хайруллин И. Г.

Протокол заседания кафедры No \_\_\_\_ от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 201\_\_ г

Учебно-методическая комиссия Института управления, экономики и финансов (центр магистратуры):

Протокол заседания УМК No \_\_\_\_ от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 201\_\_ г

Регистрационный No 95799014

Казань  
2014

## Содержание

1. Цели освоения дисциплины
2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы
3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины /модуля
4. Структура и содержание дисциплины/ модуля
5. Образовательные технологии, включая интерактивные формы обучения
6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов
7. Литература
8. Интернет-ресурсы
9. Материально-техническое обеспечение дисциплины/модуля согласно утвержденному учебному плану

Программу дисциплины разработал(а)(и) доцент, к.н. (доцент) Стрельник Е.Ю. кафедра финансов организаций Отделение финансов , EJStrelnik@kpfu.ru

### 1. Цели освоения дисциплины

Цель данной дисциплины состоит в том, чтобы развивать знания и навыки в области применения методов управления хозяйственной деятельностью. Программа охватывает современные методы принятия решений, бюджетирования, применения ключевых показателей эффективности и контроля.

Программа дисциплины "Управление хозяйственной деятельностью" разработана на основе методических материалов международной квалификационной программы для подготовки профессиональных дипломированных аудиторов и бухгалтеров (Association of Chartered Certified Accountants (ACCA) Qualification "Performance management" (F5)).

### 2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы высшего профессионального образования

Данная учебная дисциплина включена в раздел " Б1.В.ОД.11 Дисциплины (модули)" основной образовательной программы 38.04.01 Экономика и относится к обязательные дисциплины. Осваивается на 2 курсе, 3 семестр.

Изучению дисциплины "Управление хозяйственной деятельностью" предшествует освоение следующих дисциплин: "Микроэкономика (продвинутый уровень)", "Управленческий учет", "Управленческий анализ (продвинутый уровень)"

Данная дисциплина способствует освоению следующих дисциплин: "Управленческий учет (продвинутый уровень)", "Управление хозяйственной деятельностью (продвинутый уровень)".

### 3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины /модуля

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ОПК-1 (профессиональные компетенции)	готовность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности
ПК-1 (профессиональные компетенции)	способность обобщать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями, выявлять перспективные направления, составлять программу исследований
ПК-2 (профессиональные компетенции)	способность обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования
ПК-3 (профессиональные компетенции)	способность проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой
ПК-5 (профессиональные компетенции)	способность самостоятельно осуществлять подготовку заданий и разрабатывать проектные решения с учетом фактора неопределенности, разрабатывать соответствующие методические и нормативные документы, а также предложения и мероприятия по реализации разработанных проектов и программ

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ПК-6 (профессиональные компетенции)	способность оценивать эффективность проектов с учетом фактора неопределенности
ПК-8 (профессиональные компетенции)	способность готовить аналитические материалы для оценки эффективности мероприятий в области управления хозяйственной деятельностью и принятия оперативных и стратегических решений
ПК-9 (профессиональные компетенции)	способность анализировать и использовать различные источники информации для проведения экономических расчетов и оценки показателей эффективности управления хозяйственной деятельностью

В результате освоения дисциплины студент:

1. должен знать:

- базовые методы принятия краткосрочных управленческих решений в процессе управления хозяйственной деятельностью, в том числе в условиях неопределенности;
- приемы и методы линейного программирования в процессе принятия краткосрочных управленческих решений;
- типы ценовых стратегий и принципы их применения в различных экономических условиях;
- виды бюджетов организации и методы их составления;
- виды ключевых показателей для целей контроля эффективности хозяйственной деятельности в коммерческих и некоммерческих организациях.

2. должен уметь:

- оценивать управленческую ситуацию и интерпретировать варианты управленческого поведения в условиях риска и неопределенности;
- составлять системы линейных уравнений и решать их, в том числе графическим методом;
- проводить анализ отклонений в основных процессах хозяйственной деятельности на основе данных бюджетов;
- рассчитывать основные ключевые финансовые и нефинансовые показатели эффективности для коммерческих и некоммерческих структур.

3. должен владеть:

- терминологией, в том числе на иностранном языке (английский);
- методикой принятия управленческих решений в условиях риска и неопределенности;
- оценкой эффективности хозяйственной деятельности на основе понимания важности комплексного применения финансовых и нефинансовых индикаторов (показателей);
- навыками формирования и контроля взаимоотношений подразделений на основе системы бюджетов и ключевых показателей эффективности.

4. должен демонстрировать способность и готовность:

- обсуждать проблемы управления хозяйственной деятельностью на иностранном языке (английский);
- обобщать самостоятельно изученный материал и представлять его результаты в виде доклада на иностранном языке (английский);
- выявлять управленческие проблемы в представленные в кейсах, адекватно описывать ситуацию, предлагать альтернативы управленческих решений, решать предложенные задачи для целей подготовки к квалификационному экзамену.

#### 4. Структура и содержание дисциплины/ модуля

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетных(ые) единиц(ы) 72 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины зачет с оценкой в 3 семестре.

Суммарно по дисциплине можно получить 100 баллов, из них текущая работа оценивается в 50 баллов, итоговая форма контроля - в 50 баллов. Минимальное количество для допуска к зачету 28 баллов.

86 баллов и более - "отлично" (отл.);

71-85 баллов - "хорошо" (хор.);

55-70 баллов - "удовлетворительно" (удов.);

54 балла и менее - "неудовлетворительно" (неуд.).

#### 4.1 Структура и содержание аудиторной работы по дисциплине/ модулю

##### Тематический план дисциплины/модуля

N	Раздел Дисциплины/ Модуля	Семестр	Неделя семестра	Виды и часы аудиторной работы, их трудоемкость (в часах)			Текущие формы контроля
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
1.	Тема 1. Методы принятия решений в управлении хозяйственной деятельностью	3	1,2	2	4	0	домашнее задание устный опрос
2.	Тема 2. Управление хозяйственной деятельностью на основе бюджетирования	3	2-4	2	8	0	домашнее задание дискуссия деловая игра тестирование
3.	Тема 3. Ключевые индикаторы эффективности (KPI) в коммерческих и некоммерческих организациях	3	5-6	2	4	0	домашнее задание научный доклад контрольная работа
	Тема . Итоговая форма контроля	3		0	0	0	зачет с оценкой
	Итого			6	16	0	

#### 4.2 Содержание дисциплины

**Тема 1. Методы принятия решений в управлении хозяйственной деятельностью  
лекционное занятие (2 часа(ов)):**

Принятие решений на основе методов линейного программирования. Многофакторные ограничения линейного программирования и предельные цены. Выбор приемлемого решения в условиях ограниченности ресурсов. Формулировка и решение задач с множественными ограничениями ресурсов графическим методом и методом линейных уравнений. Расчет предельных (альтернативных) цен и их использование в управлении хозяйственной деятельностью. Оценка резервов для целей принятия решений в управлении хозяйственной деятельностью. Управленческие решения в области ценообразования. Факторы ценообразования. Эластичность спроса. Построение графика спроса. Уравнение спроса на основе полных затрат. Управленческие решения по наращиванию производства и продаж, с учетом дополнительных затрат, роста доходов и других факторов. Стратегии ценообразования, в том числе: ?затраты плюс?, ?снятие сливок?, проникновение на рынок, цены сопряженных продуктов, продуктовая линейка, бонусные скидки, разграничение, релевантные (альтернативные) затраты. Расчет цены исходя из заданной стратегии методами ?затраты плюс? и релевантных издержек. Краткосрочные управленческие решения. Дискуссионные вопросы в области принятия решений ?покупать или производить?. Расчет и сравнение затрат при приобретении и производстве. Сравнение внутрихозяйственных расходов и расходов на аутсорсинг в контексте проблем принятия краткосрочных управленческих решений. Применение принципов релевантных издержек в ситуациях прекращения производства, разовых контрактов и будущего производства сопутствующих. Риск и неопределенность при принятии решений. Предлагаемые методы исследований для целей снижения неопределенности: целевой опрос, рыночные исследования. Обсуждение вопросов использования уравнений, прогнозирования спроса и объемов продаж, чувствительности (эластичности спроса). Использование методов ?максимум?, ?минимум?, ?максимум? при принятии решений. Программные средства и современные информационные технологии, способствующие повышению эффективности принятия решений. Обзор российских и зарубежных технологий ? 1С, SAP ERP, ORACLE и др.

#### **практическое занятие (4 часа(ов)):**

1. Многофакторные ограничения линейного программирования и предельные цены 1.1. Формулировка и решение задач с множественными ограничениями ресурсов графическим методом и методом линейных уравнений 1.2. Расчет предельных (альтернативных) цен и их использование в управлении хозяйственной деятельностью 1.3. Оценка резервов для целей принятия решений в управлении хозяйственной деятельностью 2. Управленческие решения в области ценообразования 2.1. Факторы ценообразования 2.2. Эластичность спроса 2.3. Построение графика спроса. Уравнение спроса на основе полных затрат. 2.4. Управленческие решения по наращиванию производства и продаж, с учетом дополнительных затрат, роста доходов и других факторов. 2.5. Стратегии ценообразования 3. ?Производить или покупать? и прочие краткосрочные управленческие решения 3.1. Дискуссионные вопросы в области принятия решений ?покупать или производить? 3.2. Расчет и сравнение затрат при приобретении и производстве 3.3. Сравнение внутрихозяйственных расходов и расходов на аутсорсинг в контексте проблем принятия краткосрочных управленческих решений 3.4. Применение принципов релевантных издержек в ситуациях прекращения производства, разовых контрактов и будущего производства сопутствующих продуктов 4. Риск и неопределенность при принятии решений 4.1. методы исследований для целей снижения неопределенности: целевой опрос, рыночные исследования 4.2. Обсуждение вопросов использования уравнений, прогнозирования спроса и объемов продаж, чувствительности 4.3. Использование прогноза продаж и анализа эластичности при принятии решений

#### **Тема 2. Управление хозяйственной деятельностью на основе бюджетирования**

##### **лекционное занятие (2 часа(ов)):**

Принципы, цели и задачи бюджетирования в организациях различных типов структуры управления. Различия в целях управления на основе бюджетирования корпоративных и дивизиональных структур. Конфликт интересов на различных уровнях финансовой структуры ? последствия и решения. Системы бюджетного управления. Выбор и обоснование бюджетной системы для организации: методы ?сверху-вниз? и ?снизу-вверх?, использование скользящих бюджетов, преемственных бюджетов, бюджетов с нуля, приростных бюджетов, методов АВВ, бюджетов, основанных на опережающем контроле. Описание информации, используемой в бюджетной системе, источники информации. Сложности изменения (реформировании) бюджетной системы. Взаимодействие бюджетной системы с неопределенностью окружающей среды. Виды бюджетов и их классификация. Условия применения, достоинства и недостатки различных типов бюджетов, (бюджетов ?с нуля?, АВВ, приростных, фиксированных бюджетов, мастер-бюджета, функциональных бюджетов и проч.) Сложности изменения типов применяемых бюджетов. Количественный анализ в системе бюджетирования. Анализ постоянных и переменных затрат с использованием методов крайних точек и корреляционно-регрессионного анализа. Использование методов прогнозирования, включая анализ временных рядов и простые модели роста, а так же оценок, основанных на суждениях и опыте. Прогнозирование будущих продаж с помощью анализа трендов с использованием дополнительных и эквивалентной информации Использование эффекта накопленного опыта и кривой производительности для решения проблем бюджетного управления, включая расчеты на стадии устойчивого состояния. Допущения при применении кривой производительности. Ожидаемая выгода ? проблемы и преимущества. Преимущества и недостатки использования электронных таблиц при формировании бюджета. Поведенческие аспекты бюджетирования. Определение факторов, влияющих на поведение сторон в бюджетном управлении. Дискуссионные вопросы, связанные с определением сложности бюджетной системы. Проблемы участия сотрудников в обсуждении целей бюджетного управления. Мотивационные планы менеджмента и управление на основе бюджетирования.

#### **практическое занятие (8 часа(ов)):**

1. Цели и задачи бюджетирования а) Описание целей системы бюджетного управления и контроля б) Обсуждение различий в целях корпоративного и дивизионального управления и их идентификации с) Конфликт интересов ? идентификация, последствия, решение 2. Системы бюджетного управления а) Как бюджетные системы вписываются в иерархию структуры управления б) Выбор и обоснование бюджетной системы для организации: методы ?сверху-вниз? и ?снизу-вверх?, использование скользящих бюджетов, преемственных бюджетов, бюджетов с нуля, приростных бюджетов, методов АВВ, бюджетов, основанных на опережающем контроле с) Описание информации, используемой в бюджетной системе, источники информации . d) Сложности изменения (реформировании) бюджетной системы e) Взаимодействие бюджетной системы с неопределенностью окружающей среды 3. Виды бюджетов а) Условия применения, достоинства и недостатки различных типов бюджетов, (бюджетов ?с нуля?, АВВ, приростных, фиксированных бюджетов, мастер-бюджета, функциональных бюджетов и проч.) б) Сложности изменения типов применяемых бюджетов 4. Количественный анализ в системе бюджетирования а) Анализ постоянных и переменных затрат с использованием методов крайних точек и корреляционно-регрессионного анализа б) Использование методов прогнозирования, включая анализ временных рядов и простые модели роста, а так же оценок, основанных на суждениях и опыте. Прогнозирование будущих продаж с помощью анализа трендов с использованием дополнительных и эквивалентной информации / с) Использование эффекта накопленного опыта и кривой производительности для решения проблем бюджетного управления, включая расчеты на стадии устойчивого состояния d) Обсуждение оговорок при применении кривой производительности e) Ожидаемая выгода ? проблемы и преимущества f) Преимущества и опасности использования электронных таблиц при формировании бюджета 5. Поведенческие аспекты бюджетирования а) Определение факторов, влияющих на поведение б) Обсуждение вопросов, связанных с определением сложности бюджетной системы / с) Преимущества и сложности участия сотрудников в обсуждении целей бюджетного управления

### **Тема 3. Ключевые индикаторы эффективности (KPI) в коммерческих и некоммерческих организациях**

#### **лекционное занятие (2 часа(ов)):**

Область применения показателей эффективности. Описание, расчет и интерпретация финансовых индикаторов эффективности (FPIs): прибыльности, ликвидности и риска в производстве и сфере услуг. Методы совершенствования этих показателей. Описание, расчет и интерпретация нефинансовых индикаторов эффективности (NFPIs), направления их совершенствования. Проблемы, вызванные краткосрочным подходом к принятию управленческих решений и преобладанием финансовых показателей в оценке деятельности организации, переход к долгосрочным ориентирам. Сущность системы сбалансированных показателей (BSC). Концепция Роберта Каплана и Дэвида Нортон. Основная идея структуризации групп показателей по сферам: финансы, бизнес-процессы, продажи (клиенты), обучение и рост. Принципы построения иерархий показателей эффективности в BSC на основе декомпозиции стратегических целей хозяйственной деятельности. Проблемы постановки целей при использовании качественных показателей. Дивизиональная эффективность и трансфертное ценообразование. Трансфертное ценообразование, основанное на переменных затратах, полной себестоимости и принципы, лежащие в основе доступа на промежуточные рынки. Почему трансфертные цены искажают оценку эффективности дивизионов и влияют на принятие решений. Описание и расчет показателей возврата на инвестиции (ROI) и остаточного дохода (RI), обсуждение их недостатков. Сравнение дивизиональной эффективности и идентификация сопутствующих этому проблем. Анализ эффективности некоммерческих организаций и учреждений социальной сферы. Проблемы наличия целей не поддающихся количественной оценке. Подходы к оценке эффективности (производительности) в некоммерческой сфере. Показатели соотношения цены и качества (Outline Value for Money - VFM) в некоммерческой сфере. Внешние факторы оценки эффективности и поведенческие аспекты. Необходимость учета внешних факторов при оценке эффективности, включая интересы стейкхолдеров. Методы оценки внешних факторов в процессе оценки производительности. Поведенческие аспекты управления эффективностью.

#### **практическое занятие (4 часа(ов)):**

1. Область измерения эффективности а) Описание, расчет и интерпретация финансовых индикаторов эффективности (FPIs) прибыльности, ликвидности и риска в производстве и сфере услуг. Методы совершенствования этих показателей. б) Описание, расчет и интерпретация нефинансовых индикаторов эффективности (NFPIs), направления их совершенствования в) Проблемы, вызванные краткосрочным подходом к принятию управленческих решений и преобладанием финансовых показателей в оценке деятельности организации, переход к долгосрочным ориентирам д) Пояснения к системе сбалансированных показателей и модели Building Block, предложенной Fitzgerald и Moon е) Обсуждение проблем постановки целей при использовании качественных показателей 2. Дивизиональная эффективность и трансфертное ценообразование / Divisional performance and transfer pricing а) Трансфертное ценообразование, основанное на переменных затратах, полной себестоимости и принципы лежащие в основе доступа на промежуточные рынки б) Как трансфертные цены искажают оценку эффективности дивизионов и влияют на принятие решений в) Описание и расчет показателей возврата на инвестиции (ROI) и остаточного дохода (RI), обсуждение их недостатков г) Сравнение дивизиональной эффективности и идентификация сопутствующих этому проблем 3. Анализ эффективности некоммерческих организаций и учреждений социальной сферы а) Проблемы наличия целей не поддающихся количественной оценке б) Подходы к оценке эффективности (производительности) в некоммерческой сфере в) Комментарии к проблемам наличия множественных целей в некоммерческой сфере г) Показатели соотношения цены и качества (VFM) в некоммерческой сфере 4. Внешние факторы и поведенческие аспекты а) Необходимость учета внешних факторов при оценке производительности, включая интересы стейкхолдеров, условия рынка и позиции конкурентов б) Пути учета внешних факторов процессе оценки производительности. в) Интерпретация производительности в свете внешних факторов. г) Определение и обсуждение поведенческих аспектов управления эффективностью.

### **4.3 Структура и содержание самостоятельной работы дисциплины (модуля)**



N	Раздел Дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды самостоятельной работы студентов	Трудоемкость (в часах)	Формы контроля самостоятельной работы
1.	Тема 1. Методы принятия решений в управлении хозяйственной деятельностью	3	1,2	подготовка домашнего задания 1. Правильно пронумеруйте следующие шаги графического подхода к линей	4	домашнее задание
				подготовка к устному опросу 1.Самостоятельно изучите параграф 3 части В из рекомендованного ACCA уч	6	устный опрос
2.	Тема 2. Управление хозяйственной деятельностью на основе бюджетирования	3	2-4	Выполните Кейс Составление бюджета организации и принятие управленческих решений?	10	деловая игра
				подготовка домашнего задания Ответьте на вопросы и решите задачи на страницах: 185, 195, 199, 207 и	6	домашнее задание
				подготовка к тестированию примеры тестовых заданий: а) Под бюджетом с нулевым уровнем понимается	4	тестирование
				Самостоятельно изучите параграф 9 части С из рекомендованного ACCA учебника (ACCA F5 Performance Ma	10	дискуссия

N	Раздел Дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды самостоятельной работы студентов	Трудоемкость (в часах)	Формы контроля самостоятельной работы
3.	Тема 3. Ключевые индикаторы эффективности (KPI) в коммерческих и некоммерческих организациях	3	5-6	Изучите основные группы финансовых и нефинансовых показателей эффективности (KPI), используемых в от	4	научный доклад
				подготовка домашнего задания Самостоятельно изучите параграфы 14 и 15 части E из рекомендованного А	2	домашнее задание
				подготовка к контрольной работе Ответьте на вопросы и решите предложенные задачи на страницах: 307,	4	контрольная работа
	Итого				50	

### 5. Образовательные технологии, включая интерактивные формы обучения

Освоение дисциплины "Управление хозяйственной деятельностью" предполагает использование как традиционных (лекции, практические занятия с использованием методических материалов), так и инновационных образовательных технологий с использованием в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий: презентации, тесты, кейсы, в том числе с использованием программных приложений пакета Microsoft и хостинга SAP ERP.

### 6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

**Тема 1. Методы принятия решений в управлении хозяйственной деятельностью**  
домашнее задание , примерные вопросы:

Самостоятельно изучите параграфы 14 и 15 части Е из рекомендованного ACCA учебника (ACCA F5 Performance Management Study Text-BPP). Ответьте на вопросы и решите предложенные задачи на страницах: 307, 312, 317, 321, 331. подготовьтесь к опросу1. практические задания: Правильно пронумеруйте следующие шаги графического подхода к линейному программированию :  Нарисуйте график ограничений  Определите переменные  Создание допустимой области  Установить ограничения  Создание целевой функции  Определение оптимального сочетания продуктов 2. Заполните пробелы в следующем тексте: Спрос называется эластичным, когда ..... изменение цены вызывает ..... изменение величины спроса. Индекс эластичности ..... чем 1. Спрос называется неэластичным, когда ..... изменение цены вызывает ..... изменение величины спроса. Тогда индекс эластичности ..... чем 1. 3. Компания ?Shellfish Co? делает четыре продукта W, X, Y и Z, для которых расходы в предстоящем году, как ожидается, будут следующими: Таблица 3 Структура затрат на производство продукции компании ?Shellfish Co? Показатели w x y z Производство (штуки) 1,000 2,000 4,000 3,000 Затраты на единицу, долл., в т.ч. Прямые материалы 4 5 2 4 Прямая зарплата 8 9 4 6 Переменные накладные расходы 2 3 1 2 В целом 14 17 7 12 Непосредственно связанные с выпуском постоянные затраты в год равны: - для продукта W - 1,000 долл.; - для продукта X - 5,000 долл.; - для продукта Y - 6,000 долл.; - для продукта Z - 8,000 долл.; - иные постоянные затраты - 30,000 долл. - всего постоянных затрат 50, 000 долл. На основе анализа релевантных затрат определите какое решение необходимо принять ? производить или продавать, исходя из критерия максимизации прибыли компании. 4. Выберите правильные словосочетания (в скобках) и вставьте в текст: В ситуации, когда компания-заказчик использует работы по субконтракту в силу отсутствия собственных возможностей производства, общие затраты на производство будут минимальны если (и заказчик и подрядчик/ заказчик) будут нести (более высокие/более низкие) (переменные/постоянные) затраты на (покупку/производство) единицы (дефицитного ресурса/материала) более подробно задания представлены в методической разработке

устный опрос , примерные вопросы:

1. Что представляет собой задача линейного программирования применительно к практике менеджмента? 2. Какие области управленческих решений охватывают задачи линейного программирования? 3. Какие ограничения имеет задача линейного программирования. 4. Опишите алгоритм решения задачи линейного программирования. 5. Опишите и продемонстрируйте графический метод решения задачи линейного программирования. 6. Опишите как осуществляется расчет предельных (альтернативных) цен. В чем заключается необходимость их использования в управлении хозяйственной деятельностью. 7. Опишите как производится оценка резервов для целей принятия решений в управлении хозяйственной деятельностью. 8. Какие управленческие решения в сфере ценообразования вы можете назвать? 9. Какие факторы ценообразования можно выделить? Охарактеризуйте каждый. 10. Что означает эластичность спроса. Какой спрос считается эластичным, а какой нет? как это влияет на принятие управленческих решений? 11. Опишите порядок построения графикой спроса. Охарактеризуйте каждый рисунок.

## Тема 2. Управление хозяйственной деятельностью на основе бюджетирования

деловая игра , примерные вопросы:

Выполните Кейс "Составление бюджета организации и принятие управленческих решений" в компьютерной аудитории.

дискуссия , примерные вопросы:

1. Перечислите и кратко охарактеризуйте состав основных компонент бюджетирования: технологии, организации, автоматизации. 2. В чем заключаются основные принципы бюджетирования? 3. Как можно классифицировать виды бюджетов организации? Перечислите основные классификационные признаки и виды бюджетов им соответствующие. 4. Как распределяются риски неисполнения бюджета при краткосрочном и долгосрочном бюджетировании? 5. В чем заключаются принципиальные отличия гибкого и фиксированного бюджета? Какой из этих видов бюджетов, по вашему мнению, целесообразнее применять с точки зрения осуществления оперативного контроля отклонений? Ответ обоснуйте.

домашнее задание , примерные вопросы:

Ответьте на вопросы на страницах: 185, 195, 199, 207 из учебника (ACCA F5 Performance Management Study Text-BPP). 1. Перечислите методы анализа, применяемые в системе бюджетирования. 2. Перечислите основные целевые показатели, используемые при построении бюджетов. 3. Какие бюджетные показатели целесообразно использовать в качестве целевых, если в организации реализуется концепция управления, ориентированного на создание стоимости? 4. Опишите процедуры бюджетного контроля на различных стадиях процесса бюджетирования. 5. Охарактеризуйте основные принципы учета и анализа отклонений при сравнении плановых и отчетных показателей. 6. Обоснуйте целесообразность корректировки значений индикативных показателей в процессе исполнения бюджета. Как часто можно корректировать бюджетные показатели? 7. В чем заключается особенность контроля расходных норм и лимитов условно-постоянных расходов с применением технологии стандарт-костинга? 8. Опишите методику факторного анализа отклонений при анализе фиксированного и гибкого бюджетов. 9. В чем заключаются принципы управления по отклонениям в системе бюджетирования? 10. Охарактеризуйте наиболее распространенные модели управления по отклонениям, применяемые в практике российских организаций. 11. Дайте характеристику процессным методам формирования бюджетов организации. 12. В чем заключается отличие АBB-метода от стандартного подхода к составлению бюджетов организации?

тестирование , примерные вопросы:

а) Под бюджетом с нулевым уровнем понимается бюджет вновь созданной организации бюджет, построенный по принципу ?снизу-вверх? бюджет, каждый раз составляемый заново, без учета предыдущего бюджета статичный бюджет б) Бюджет, создаваемый на основе существующего шаблона, в который вносятся коррективы, отражающие текущие изменения, носит название гибкого непрерывного статичного преемственного в) Бюджет, количественные характеристики которого не меняются в зависимости от объемов производства или иных параметров, носит название нормативного статичного преемственного контрольного г) Бюджет, количественные характеристики (в частности, расходы) которого меняются в зависимости от объемов производства, продаж или иных параметров, носит название динамичного непрерывного гибкого преемственного д) Основным преимуществом преемственного бюджета выступает низкая вероятность ошибок относительно низкие затраты времени и средств на его формирование возможность план-фактного анализа возможность сопоставления с предыдущими бюджетами

### **Тема 3. Ключевые индикаторы эффективности (KPI) в коммерческих и некоммерческих организациях**

домашнее задание , примерные вопросы:

Самостоятельно изучите параграфы 14 и 15 части E из рекомендованного ACCA учебника (ACCA F5 Performance Management Study Text-BPP). Ответьте на вопросы и решите предложенные задачи на страницах: 307, 312, 317, 321, 331

контрольная работа , примерные вопросы:

вариант 1 1. Перечислите финансовые и нефинансовые KPI 2. Какие показатели необходимы для управления коммерческой организацией? Ответ обоснуйте 3. Какие функции выполняют финансовые KPI 4. Перечислите нефинансовые KPI. Какие функции они выполняют. 5. Дайте характеристику системе сбалансированных показателей 6. Какие KPI применяются в организациях некоммерческого типа. вариант 2 1. Охарактеризуйте сущность концепции ключевых показателей (KPI). 2. Какова роль ключевых показателей при распределении ответственности между менеджерами и подразделениями за исполнение бюджетов? 3. Почему зарубежные компании переходят от бюджетирования к системе сбалансированных показателей? 4. Сравните систему сбалансированных показателей и систему бюджетирования. Охарактеризуйте достоинства, недостатки и ограничения каждого подхода к планированию и контролю деятельности организации.

научный доклад , примерные вопросы:

Изучите основные группы финансовых и нефинансовых показателей эффективности (KPI), используемых в отечественных и зарубежных компаниях. Подготовьте выступление или доклад (на иностранном языке), характеризующий практику использования этих показателей

### **Тема . Итоговая форма контроля**

Примерные вопросы к :

Регламент проведения зачета соответствует требованиям к подготовке магистрантов к сдаче квалификационного экзамена по программе АССА по дисциплине "Управление хозяйственной деятельностью (Performance management - F5)". Подготовка магистранта оценивается на интеллектуальном и когнитивном уровнях по трем позициям: знание и понимание управленческой проблемы; анализ ситуации и применение изученных методов управления хозяйственной деятельностью; синтез решения и оценка его последствий в условиях неопределенности. В этой связи магистранту предлагается одна из экзаменационных задач, которая была уже использована при сдаче квалификационного экзамена АССА в предшествующие периоды " .

Задание содержит условия и 4-6 вопросов, ответы на которые оцениваются в баллах. Максимальное количество баллов за ответ на каждый вопрос проставляется в скобках напротив вопроса. Максимальное количество баллов за зачетную работу составляет 50. Шкала оценок соответствует принятой в Институте Экономики и Финансов КФ(П)У для оценки знаний по иным дисциплинам. В переводе на баллы: "отлично" - 43 и больше баллов, "хорошо" - 35-42 баллов; "удовлетворительно" - 27-34 баллов, неудовлетворительно - 26 баллов и менее.

Комплексные задания для зачетной работы (на иностранном языке) находятся в УМК дисциплины и состояются на основе ежегодно обновляемых заданий международного квалификационного экзамена по программе АССА "Управление хозяйственной деятельностью (Performance management - F5)".

Пример комплексного задания зачетной работы

Компания Со производит два продукта: В1 и В2. Оборудование настраивается на выработку только одного продукта одновременно. Два продукта требуют различной трудоемкости. Потребности в рабочей силе следующие:

Таблица 1

Затраты времени на производство продуктов по департаментам  
(мин.)

Затраты времени на производство (минуты)

Департамент 1 12 16

Департамент 2 20 15

В настоящее время имеется ограничение по рабочей силе, которое в департаменте 1 составляет 480 минут, а в департаменте 2 - 840 минут в день.

Текущие цены и затраты на производство представлены в таблице:

Таблица 2

Структура цены и затрат на производство продуктов В1и В2

(в руб. на единицу)

Показатели ВВ1 В2

Цена 50, 00 65,00

Затраты на прямые материалы 10,00 15, 00

Прямые затраты труда 10, 40 6, 20

Переменные накладные расходы 6,40 9,20

Постоянные накладные расходы 12,80 18,40

Прибыль на единицу 10,40 16,20

В рамках осуществления бюджетного процесса требуется разработать оптимальную производственную программу с учетом того, что вся произведенная продукция продается.

Задания, которые требуется выполнить в процессе решения комплексной задачи и баллы за их выполнение:

а) Рассчитайте максимальное количество каждого продукта, которое может быть произведено каждый день, и определите ограничивающий фактор/узкое место (10 баллов).

- б) Используя традиционный маржинальный анализ, рассчитайте показатель маржинального дохода при условии максимизации прибыли при заданном уровне производства (15 баллов).
- в) Рассчитайте максимальную производительность и максимальный объем продаж при заданном уровне производства (15 баллов).
- г) Развернуто сформулируйте проблему управления в представленной задаче (10 баллов).

## 6.2. Примерные задания для контрольных работ

1) контрольное тестирование по теме 2

### 3. Примеры тестовых заданий для самоконтроля:

а) Под бюджетом с нулевым уровнем понимается

? бюджет вновь созданной организации

? бюджет, построенный по принципу ?снизу-вверх?

? бюджет, каждый раз составляемый заново, без учета предыдущего бюджета

? статичный бюджет

б) Бюджет, создаваемый на основе существующего шаблона, в который вносятся коррективы, отражающие текущие изменения, носит название

? гибкого

? непрерывного

? статичного

? преемственного

в) Бюджет, количественные характеристики которого не меняются в зависимости от объемов производства или иных параметров, носит название

? нормативного

? статичного

? преемственного

? контрольного

г) Бюджет, количественные характеристики (в частности, расходы) которого меняются в зависимости от объемов производства, продаж или иных параметров, носит название

? динамичного

? непрерывного

? гибкого

? преемственного

д) Основным преимуществом преемственного бюджета выступает

? низкая вероятность ошибок

? относительно низкие затраты времени и средств на его формирование

? возможность план-фактного анализа

? возможность сопоставления с предыдущими бюджетами

2) примерные задачи для контрольной работы по теме 3

1. Компания "S&Co" производит четыре вида продукции a, b, c и d, для которых расходы в предстоящем году, как ожидается, будут следующими:

Таблица 1

Структура затрат на производство продукции компании "Shellfish Co"

Показатели a b c d

Производство (штуки) 1,000 2,000 4,000 3,000

Затраты на единицу, долл., в т.ч.

Прямые материалы 8 10 4 8

Прямая зарплата 16 18 8 12

Переменные накладные расходы 2 3 1 2

Непосредственно связанные с выпуском постоянные затраты в год равны:

- для продукта а - 1,000 долл.;
- для продукта b - 5,000 долл.;
- для продукта с - 6,000 долл.;
- для продукта d - 8,000 долл.;
- иные постоянные затраты - 30,000 долл.
- всего постоянных затрат 50, 000 долл.

Определите какое решение необходимо принять - производить или продавать, исходя из критерия максимизации прибыли компании.

2. задание на английском (в соответствии с требованиями международной программы ACCA)

Gym Bunnies (GB) is a health club. It currently has 6,000 members, with each member paying a subscription fee of

\$720 per annum. The club is comprised of a gym, a swimming pool and a small exercise studio.

A competitor company is opening a new gym in GB's local area, and this is expected to cause a fall in GB's

membership numbers, unless GB can improve its own facilities. Consequently, GB is considering whether or not to

expand its exercise studio in a hope to improve its membership numbers. Any improvements are expected to last for

three years.

Option 1

No expansion. In this case, membership numbers would be expected to fall to 5,250 per annum for the next three

years. Operational costs would stay at their current level of \$80 per member per annum.

Option 2

Expand the exercise studio. The capital cost of this would be \$360,000. The expected effect on membership numbers

for the next three years is as follows:

Probability Effect on membership numbers

0?4 Remain at their current level of 6,000 members per annum

0?6 Increase to 6,500 members per annum

The effect on operational costs for the next three years is expected to be:

Probability Effect on operational costs

0?5 Increase to \$120 per member per annum

0?5 Increase to \$180 per member per annum

Required:

(a) Using the criterion of expected value, prepare and fully label a decision tree that shows the two options

available to GB. Recommend the decision that GB should make.

Note: Ignore time value of money. (12 marks)

(b) Calculate the maximum price that GB should pay for perfect information about the expansion's exact effect

on MEMBERSHIP NUMBERS. (6 marks)

(c) Briefly discuss the problems of using expected values for decisions of this nature. (2 marks)

(20 marks)

## 7.1. Основная литература:

- Савчук В.П. Управление прибылью и бюджетирование - М.: Бином. Лаборатория знаний, 2012. - 432 с. ([www.bibliorossica.com](http://www.bibliorossica.com))
- Юкаева В.С. Принятие управленческих решений : учебник - М.: Дашков и К, 2012. - 324 с. ([www.bibliorossica.com](http://www.bibliorossica.com))
- Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI / М.М. Панов. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 255 с. (<http://znanium.com>)
- Системы управления эффективностью бизнеса: Учеб. пособие / Н.М. Абдикеев; Под науч. ред. Н.М. Абдикеева, О.В. Китовой. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 282 с. (<http://znanium.com>)

## **7.2. Дополнительная литература:**

- Управленческий учет в управлении платежеспособностью предприятия, Маркина, Марина Вячеславовна, 2010г.
- Управленческий учет затрат по видам деятельности с использованием информации процессно-ориентированного бюджетирования, Нурмухаметов, Ильнур Фагилевич, 2011г.
- Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvarth & Partners; Пер. с нем. - 3-е изд. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. - 478 с. ([www.bibliorossica.com](http://www.bibliorossica.com))
- Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика: учеб. пособие / Когденко В.Г., Мельник М.В., Быковников И.Л. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 471 с. ([www.bibliorossica.com](http://www.bibliorossica.com))
- Планирование на предприятии: Учебник / Савкина Р.В. - М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2013. - 324 с. ([www.bibliorossica.com](http://www.bibliorossica.com))

## **7.3. Интернет-ресурсы:**

- ACCA F5 Performance Management - <http://opentuition.com/acca/f5/>
- Accountancy Tuition Centre (ATC) International Contact - [www.atc-global.com](http://www.atc-global.com)
- G Cordwell, 2009. Understanding Performance Management - [www.cordwellconsultancy.co.uk](http://www.cordwellconsultancy.co.uk)
- International Financial Publishing Limited Website - [www.ifpbooks.com](http://www.ifpbooks.com)
- SAP ERP Help - [www.http://help.sap.com](http://help.sap.com)

## **8. Материально-техническое обеспечение дисциплины(модуля)**

Освоение дисциплины "Управление хозяйственной деятельностью" предполагает использование следующего материально-технического обеспечения:

Компьютерный класс, представляющий собой рабочее место преподавателя и не менее 15 рабочих мест студентов, включающих компьютерный стол, стул, персональный компьютер, лицензионное программное обеспечение. Каждый компьютер имеет широкополосный доступ в сеть Интернет. Все компьютеры подключены к корпоративной компьютерной сети КФУ и находятся в едином домене.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "БиблиоРоссика", доступ к которой предоставлен студентам. В ЭБС "БиблиоРоссика" представлены коллекции актуальной научной и учебной литературы по гуманитарным наукам, включающие в себя публикации ведущих российских издательств гуманитарной литературы, издания на английском языке ведущих американских и европейских издательств, а также редкие и малотиражные издания российских региональных вузов. ЭБС "БиблиоРоссика" обеспечивает широкий законный доступ к необходимым для образовательного процесса изданиям с использованием инновационных технологий и соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) нового поколения.



Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "ZNANIUM.COM", доступ к которой предоставлен студентам. ЭБС "ZNANIUM.COM" содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки сформирован с учетом всех изменений образовательных стандартов и включает учебники, учебные пособия, УМК, монографии, авторефераты, диссертации, энциклопедии, словари и справочники, законодательно-нормативные документы, специальные периодические издания и издания, выпускаемые издательствами вузов. В настоящее время ЭБС ZNANIUM.COM соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) нового поколения.

для проведения интерактивных занятий необходим ноутбук, проектор, экран

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВПО и учебным планом по направлению 38.04.01 "Экономика" и магистерской программе Аудит и финансовый менеджмент .

Автор(ы):

Стрельник Е.Ю. \_\_\_\_\_

"\_\_" \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

Рецензент(ы):

Соколов А.Ю. \_\_\_\_\_

"\_\_" \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.