


Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
профессионального образования
Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова
Филиал МГУ в г. Ереване

«УТВЕРЖДАЮ»
Директор Филиала МГУ
имени М.В. Ломоносова в г.Ереване
А.Н.Реймерс
" 18 " Сентябрь 2022г.



**Фонд оценочных средств
Текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине
(модулю), практике**

Наименование дисциплины (модуля):
Управление развитием компании

Уровень квалификации выпускника:
бакалавр

Направление подготовки (специальность):
38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»

Форма обучения:
очная

Ереван 2022

1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОПОП ВО

Целью освоения дисциплины «**Управление развитием компании**» является достижение следующих результатов обучения:

общепрофессиональных (ОПК):

ОПК-2.Б – Владение навыками составления бюджетной и финансовой отчетности, распределения ресурсов с учетом влияния различных методов и способов финансового менеджмента на результаты деятельности организации.

Этап дисциплины в формировании компетенций соответствует 2-му семестру 4 курса изучения дисциплины (в соответствии с РПД).

2. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ

Показателями оценивания компетенции(-й) являются следующие результаты обучения:

Код формируемой компетенции	Содержание компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ОПК-2.Б	Владение навыками составления бюджетной и финансовой отчетности, распределения ресурсов с учетом влияния различных методов и способов финансового менеджмента на результаты деятельности организации.	<p><u>Знать:</u> теоретические основы, конкретные методы и способы финансового менеджмента в коммерческих и некоммерческих организациях, обеспечивающие достижение их тактических и стратегических целей за счет эффективного использования материальных и нематериальных активов; терминологию финансового менеджмента; терминологию финансового менеджмента; состав и источники материальных и нематериальных активов организации; правила, установленные нормативными актами по бухгалтерскому учету; виды финансовой отчетности, особенности бюджетной отчетности, основные показатели финансовой деятельности коммерческих и некоммерческих организаций; этапы проведения финансового анализа; методы, средства и инструменты достижения финансовых результатов.</p> <p><u>Уметь:</u> использовать методы и способы анализа финансовой отчетности; оценивать эффективность распределения ресурсов.</p> <p><u>Владеть:</u> навыками финансового анализа; навыками принятия решений, нацеленных на улучшение финансовых показателей организации на основе повышения отдачи от материальных и нематериальных активов.</p>

3. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием следующих разделов дисциплины: «Управление развитием компании»

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Критерии оценивания (знания, умения, навыки по данному разделу) частей компетенции	Оценочные средства текущего контроля успеваемости
1.	Темы (1 – 7) дисциплины	ОПК-2.Б	Дискуссии Эссе Литературный обзор Доклад Выборочный опрос
		<i>Компетенции из РПД</i>	Форма контроля
			<i>Зачет</i>
			Оценочные средства промежуточной аттестации
			Вопросы к зачету

Примерный перечень оценочных средств для текущего контроля успеваемости

№ п/п	Наименование оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
1	Дискуссии	Перечень дискуссионных тем представлен в подразделе: «3) Практические занятия/семинары»
2	Доклады с презентацией	Тематика докладов представлена в подразделе: «3) Практические занятия/семинары» и подразделе «4) Самостоятельная работа студентов»
3	Эссе	Тема эссе представлен в подразделе «4) Самостоятельная работа студентов»
4	Домашнее задание по подгруппам	Темы групповых домашних заданий представлены в подразделе «4) Самостоятельная работа студентов»

4. ТИПОВЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ, ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ

Контроль успеваемости по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

Примерный перечень вопросов для проведения текущей аттестации по дисциплине «Управление развитием компании»:

1. Под каким углом можно взглянуть на компанию (приведите как можно больше углов зрения)?
2. Дайте интерпретацию базовых принципов (по Гараедаги), определяющих особенности поведения организации как системы.
3. В чем различие между инвестором, топ-менеджером, предпринимателем и владельцем бизнеса?
4. Выявите ключевые переменные (нефинансовые показатели), которыми должна владеть компания, чтобы достигнуть успеха в конкретной отрасли.
5. Каковы источники формирования дохода собственника бизнеса и их особенности в отдельных отраслях?
6. Какие существуют два крайних подхода к извлечению собственником денежных потоков из своего бизнеса? Приведите примеры.

7. Какие факторы принято считать фундаментальными и каково их влияние на изменчивость результатов деятельности компании? Перечислите ключевые положения, которые лежат в основе фундаментального анализа.
8. Почему важно понимать интересы доминирующих стэйкхолдеров, а также соответствие целей компании этим интересам? Назовите основных стэйкхолдеров компании (финансовых и нефинансовых) в отдельных видах бизнеса и дайте характеристику их денежным интересам.
9. Опишите позитивное и негативное воздействие кризиса на последующее функционирование компании.
10. Перечислите основные недостатки современных систем вознаграждения топ-менеджеров
11. На какой из показателей (рентабельность продаж или оборачиваемость активов) компания, как правила, способна оказывать большее воздействие? И каким показателем воздействия на ROA обычно управляют на практике и почему?
12. Объясните, на основе какого показателя инвестор (собственник) осуществляет контроль и оценивает работу менеджеров (исполнительного директора) и почему? Какими важными свойствами обладает этот показатель?
13. На основе какого показателя строятся в компаниях системы мотивации персонала и почему?
14. Каким образом влияет место компании в общей цепочке создания стоимости на ее бизнес-модель?
15. Каково влияние на прибыль и операционный денежный поток изменения цен на факторы производства?
16. Каким образом влияет на прибыль и операционный денежный поток изменение структуры затрат (операционного рычага)?
17. Дайте определение понятию «налоговый щит».
18. Если величина рабочего капитала отрицательна, то, что это означает для финансового менеджера?
19. Каковы важнейшие характеристики финансового здоровья компании?
20. Поясните влияние ключевых драйверов операционного риска на величину прибыли и денежных потоков от операционной деятельности.
21. Объясните, каким требованиям должны отвечать сбалансированные системы показателей успешных компаний, ориентированные на операционную и стратегическую эффективность бизнес?

5. ТИПОВЫЕ ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ, ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

1) УСТНЫЙ ЗАЧЕТ

Вопросы для подготовки к Зачету:

1. Объясните, от чего зависят цели компании, и кто является их носителями? Какова определяющая цель существования современной компании? Каковы предпосылки возникновения концепции VBM?
2. Раскройте суть причин, обусловивших переосмысление представления о корпорации после выхода в 2002 г. книги Поста Дж., Престона Л., Сакса С. «Переосмысление корпорации: стэйкхолдерский менеджмент и богатство

- организации». Что нового в понимании корпорации привнесли авторы? Какая базовая категория качественно изменила исследование корпорации
3. Объясните ключевой вклад академика П.К. Анохина в развитие теории систем и перечислите сформулированные им вопросы, характеризующие деятельность системы в процессе ее развития.
 4. Назовите, в каком из состояний может пребывать компания как сложная система? Дайте определение каждому из них. Каковы причины потери компанией своей устойчивости?
 5. Каковы существуют противоречия между группами носителей целей и внутри каждой группы? В чьих интересах должен действовать топ-менеджмент компаний?
 6. Назовите основные причины, почему один и тот же объект инвестирования (в частности, компания) для различных инвесторов имеет различную инвестиционную привлекательность? Приведите примеры, и дайте количественное обоснование этому явлению.
 7. Как изменяется зависимость между прибылью и долей рынка в процессе роста компании?
 8. Объясните, какой последовательности шагов следует придерживаться при создании акционерной стоимости, и почему?
 9. Почему в основе управления любой компанией (вне зависимости от формы собственности, отраслевой принадлежности, размера, сложности, стадии жизненного цикла) лежит (по Адизесу) измерение результативности и эффективности ее функционирования? В чем суть этих понятий? Объясните причины, по которым компания в отдельные периоды сознательно отдает предпочтение результативности в ущерб эффективности и наоборот.
 10. Перечислите основные способы (по Портеру) достижения компанией превосходства над конкурентами. В чем сущность конкуренции (по Портеру) на основе операционной эффективности. Почему операционную эффективность трудно удержать?
 11. На какие две группы можно разделить показатели рентабельности и дайте характеристику каждой из них.
 12. Какой смысл вкладывал Портер в понятие «стратегия» и какими стратегиями в основном занимался Портер? За что отвечают стратегические решения?
 13. Какие ключевые стратегические решения принимаются на корпоративном уровне?
 14. Перечислите ключевые признаки классической бизнес-среды?
 15. Благодаря чему компании добиваются успеха на рынке при использовании классической стратегии (по Портеру)?
 16. Какие классические инструменты используются при разработке классической стратегии?
 17. Для каких конкретно секторов экономики более всего подходит классическая стратегия? И до какого времени классическая стратегия была доминирующей?
 18. Какие стратегические решения принимаются на уровне бизнес-единицы. Выделите основные категории базовых (типовых) конкурентных стратегий бизнес-уровня и дайте характеристику каждой из 5 стратегий.
 19. Дайте интерпретацию финансовым целям организации в зависимости от стадии ее жизненного цикла

20. Какой внешний и внутренний анализ необходимо провести, чтобы разработать качественную стратегию на уровне бизнес-единицы, позволяющую ей добиться конкурентного преимущества в своей отрасли? С помощью какого инструмента можно объединить результаты анализа внешней и внутренней среды компании и на этой основе разработать стратегические инициативы?
21. Для каких целей может быть использован в компании показатель рентабельности *ROA*? Какие ситуации возникают при сравнении *ROA* с *WACC*, и какие решения в этих ситуациях принимают менеджеры?
22. Раскройте суть подхода к анализу, построению и совершенствованию бизнес-моделей по А. Остервальдеру и Ив Пинье.
23. Объясните, на какие ключевые элементы бизнес-модели влияют стратегические риски (в интерпретации К. Сливотски и К. Вебера). Покажите на конкретных примерах.
24. Какие стратегические причины обуславливают потребность в создании новой бизнес-модели (по М. Джонсону, К. Кристенсену, К. Кагерманну)?
25. Как правильно осуществить аудит существующей бизнес-модели, для того чтобы устранить ее неэффективность и выявить инновационные возможности?
26. Объясните, стоимость какого вида капитала (собственного или заемного), выше и почему? Зачем финансовый менеджер стремится минимизировать средневзвешенную стоимость капитала?
27. Почему трудно достичь баланса между ликвидностью и операционной эффективностью бизнеса? Как меняется (в зависимости от ситуаций) соотношение между операционной эффективностью и корпоративным ростом?
28. Каковы основные причины низкой текущей платежеспособности (дефицита денежных средств)?
29. Дайте характеристику основным этапам процесса моделирования стоимости бизнеса.
30. Назовите основное преимущество применения метода DCF в процессе оценки? В чем заключаются недостатки метода дисконтированных денежных потоков?
31. Анализ, каких факторов должен предшествовать, по мнению У. Баффетта, анализу фундаментальных факторов создания стоимости?
32. Дайте характеристику показателей, генерируемых денежных потоков за период, характеризующих ликвидность капитала, и осуществите их расчет.
33. Перечислите основные пороки (проблемы) современных систем показателей.
34. Какое практическое значение имеют два различных восприятия настоящего?
35. Каковы основные компоненты видения будущего (структура видения будущего)? Дайте характеристику каждому из них.
36. Дайте определение стратегического разрыва, и от каких факторов он зависит?

Требования к написанию работ

При подготовке эссе и других работ (литературных обзоров, докладов, сообщений и пр.) студент должен продемонстрировать навыки работы с базами электронной библиотеки РИНЦ, базами МГУ им. М.В. Ломоносова и прочими электронными базами, для показа умения представления обзора ранее проведенных исследований, их сравнительного анализа и оформления текста работы. В зависимости от вида работы ее объем может составлять от 5 до 20 страниц. При выставлении оценки за работу учитывается, количество найденных статей по теме исследования за последние 5 лет и уровень интерпретации их содержания. Общее количество литературных источников должно находиться в интервале от 10 до 20 (в зависимости от вида работы), но это минимальное количество. Во внимание также принимается уровень сопоставления сильных и слабых сторон изученных работ, авторской позиции по проблеме и корректность представления работ в списке литературы.

Неявное знание, которым обладает каждый преподаватель, и которое он использует при вынесении оценочных суждений по тому и иному виду работы студента, формализации не поддается. Поэтому любые формализованные критерии оценки уровня знаний студента являются условными.

ПРОВЕДЕНИЕ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ В РАМКАХ РЕЙТИНГОВОЙ СИСТЕМЫ

№ п/п	Оценка качества выполнения работ	% в итоговой оценке	Балл
1.	Оценка качества участия в дискуссиях по ключевым проблемам курса	20	20
2.	Оценка качества выступления с литературным обзором по ключевым проблемам курса (с освещением альтернативных точек зрения)	15	15
3.	Оценка качества подготовки эссе	20	20
4.	Оценка качества выполнения домашних заданий с презентацией	15	15
5.	Оценка качества подготовки сообщений	10	10
6.	Зачет: а) 20 б) 10	20	20
		100	100
	1% соответствует 1 баллу		

Проценты	Баллы	Уровень оценки знаний	Форма контроля	
<20%	<20 баллов	не в теме	Незачет	Неудовлетворительно
(20 – 30)%	(20 – 30) баллов	не сдано		
(>30<50)%	(>30<50) баллов	почти удовлетворительно		
(50-60)%	(50-60) баллов	удовлетворительно	Зачет	Удовлетворительно
(>60<70)%	(>60<70) баллов	почти хорошо		
(70-85)%	(70-85) баллов	хорошо		
>85%	>85 баллов	очень хорошо		

Доля различных видов деятельности при подведении итогов освоения дисциплины:

- Аудиторная работа (с учетом промежуточного испытания) – 40%.
- Самостоятельная работа – 40%.
- Итоговое испытание – 20%.