

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Дворникова Татьяна Александровна
Должность: врио проректора по учебной работе
Дата подписания: 28.02.2026 09:01:17
Уникальный программный ключ:
81e4612224154ba92346993825fd4bfa9a28f49d

**Государственный университет
по землеустройству**

СТО СМК

Приложение 1: к рабочей программе дисциплины:

Б1.В.09 Стратегическая оценка бизнеса

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ по дисциплине:

Б1.В.09 СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА БИЗНЕСА

по направлению подготовки: 38.04.02 Менеджмент

(год приема: 2024)



Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА БИЗНЕСА включает:

- перечень компетенций, планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы и этапы их формирования;
- описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования;
- описание шкал оценивания;
- критерии и процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю), характеризующих этапы формирования компетенций;
- методические материалы, определяющие процедуры оценивания;
- типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения (промежуточной аттестации) по дисциплине, характеризующих этапы формирования компетенций и (или) для итогового контроля сформированности компетенции(ий).

1. Перечень компетенций, планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы и этапы их формирования

Рабочая программа дисциплины (модуля) определяет перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.

Компетенция		Индикаторы компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	
Код	Содержание компетенции (или ее части)			
ПК-3	Способен обеспечить реализацию на практике законных прав и обязанностей субъектов производственно-хозяйственной деятельности, готовностью руководить трудовым коллективом, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия,	ПК-3.1 Знает методы определения экономической эффективности внедрения инновационных технологий организации труда; нормативные правовые акты, регулирующие финансово-хозяйственную деятельность организации; принципы, методы и инструменты проектного управления порядок разработки стратегических и тактических планов финансово-	В области знания и понимания (А) - знать	
			Знать	нормативно-правовые акты, регулирующие оценочную деятельность (А1); знает методы диагностики и оценки бизнеса (А2)
			В области интеллектуальных навыков (В) - уметь	
			Уметь	использовать методы оценки бизнеса (В)
			В области практических навыков (С) - владеть навыками	
			Владеть	технологией выстраивания стратегии развития бизнеса на основе его оценки (С)



Компетенция		Индикаторы компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	
Код	Содержание компетенции (или ее части)			
	осуществлять управление в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения, готов воспитанию в коллективе корпоративной ответственности и этики современных бизнес-процессов. Способен демонстрировать современные методы экономического и финансового анализа территорий, отраслей, предприятий и организаций, объектов недвижимости, для решения оперативных и стратегических задач управления, с помощью вычислительной техники производить оценку содержания управленческой деятельности организации на предмет соответствия действующему законодательству.	хозяйственной и производственной деятельности организации; правила и нормы охраны труда		
			В области знания и понимания (А) - знать	
		ПК-3.2 Умеет составлять и анализировать финансово-экономическую отчетность организации; принимать организационно-управленческие решения, которые могут привести к повышению экономической эффективности организации	Знать	о предметных взаимосвязях оценочной деятельности с экономической теорией, менеджментом, статистикой, бухгалтерским учетом, налогообложением, аудитом и другими экономическими науками (А)
			В области интеллектуальных навыков (В) - уметь	
			Уметь	анализировать финансово-экономическую отчетность организации для целей оценки бизнеса (В)
			В области практических навыков (С) - владеть навыками	
			Владеть	приемами стратегического анализа в оценке бизнеса (С)
		ПК-3.3 Владеет навыками ведения учета экономических показателей результатов производственной деятельности организации и ее подразделений, а также учета заключенных договоров; сбора, обработки, анализа и систематизации информации, в том числе по статистическим обследованиям и опросам; разработки системы финансово-экономических	В области знания и понимания (А) - знать	
			Знать	Методы сбора, обработки, анализа информации для целей оценки бизнеса (А)
			В области интеллектуальных навыков (В) - уметь	
			Уметь	сбирать и систематизировать необходимую для проведения оценки информацию об объекте оценки и представлять ее (В)
			В области практических навыков (С) - владеть навыками	
			Владеть	навыками самостоятельной исследовательской,

Компетенция		Индикаторы компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	
Код	Содержание компетенции (или ее части)			
		показателей организации; составлением экономических разделов планов организации с учетом стратегического управления		аналитической работы для достижения целей стратегической оценки бизнеса (С)

В рабочей программе дисциплины (модуля) этапы формирования компетенций определены тематическим планом.

2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования

В качестве показателей оценивания компетенций на различных этапах их формирования в университете определены следующие средневзвешенные уровни сформированности компетенций в которых участвует дисциплина:

- ✓ повышенный;
- ✓ базовый;
- ✓ пороговый;
- ✓ недостаточный.

Критерии оценивания компетенций (признак, на основании которого, проводится оценка по выбранному показателю):

Таблица 1

показатель оценивания компетенций	результат обучения	критерии оценивания компетенций
повышенный	Знать	Обучающийся продемонстрировал: глубокие исчерпывающие знания и понимание программного материала; содержательные, полные, правильные и конкретные ответы на все вопросы, включая дополнительные; свободное владение основной и дополнительной литературой, рекомендованной учебной программой



	Уметь	Обучающийся продемонстрировал: понимание программного материала; умение свободно решать практические контрольные задания (ситуационные задачи, краткие формулировки действий (комплекса действий), которые следует выполнить или описание результата, который нужно получить и др.); логически последовательные, содержательные, полные, правильные и конкретные ответы (решения) на все поставленные задания (вопросы), включая дополнительные; свободное владение основной и дополнительной литературой, рекомендованной учебной программой
	Владеть	Обучающийся продемонстрировал: понимание программного материала; умение свободно решать комплексные практические задания (решения задач по нестандартным ситуациям (подготовки или экспертизы документов, решения задач анализа и оценки и т.п.); успешно защитил индивидуальный или групповой проект или портфолио, при наличии объективных практических результатов, характеризующих уровень сформированности компетенции(ий); логически последовательные, полные, правильные и конкретные ответы в ходе защиты задания (проекта, портфолио), включая дополнительные уточняющие вопросы (задания); свободное владение основной и дополнительной литературой, рекомендованной учебной программой
базовый	Знать	Обучающийся продемонстрировал: твердые и достаточно полные знания программного материала; правильное понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений; последовательные, правильные, конкретные ответы на поставленные вопросы при свободном устранении замечаний по отдельным вопросам; достаточное владение литературой, рекомендованной учебной программой
	Уметь	Обучающийся продемонстрировал: понимание программного материала; умение решать практические контрольные задания (ситуационные задачи, краткие формулировки действий (комплекса действий), которые следует выполнить или описание результата, который нужно получить и др.); логически последовательные, правильные и конкретные ответы (решения) на основные задания (вопросы), включая дополнительные; устранение замечаний по отдельным элементам задания (вопроса); владение основной и дополнительной литературой, рекомендованной учебной программой
	Владеть	Обучающийся продемонстрировал: понимание программного материала; умение решать комплексные практические задания (решения задач по нестандартным ситуациям (подготовки или экспертизы документов, решения задач анализа и оценки и т.п.); достаточно успешно защитил индивидуальный или групповой проект или портфолио, при наличии практического результата, характеризующего уровень сформированности компетенции; продемонстрировал логически последовательные, достаточно полные, правильные ответы в ходе защиты задания (проекта, портфолио), включая дополнительные; самостоятельно устранил замечания по отдельным элементам задания (вопроса); владение основной и дополнительной литературой, рекомендованной учебной программой



пороговый	Знать	Обучающийся продемонстрировал: твердые знания и понимание основного программного материала; правильные, без грубых ошибок, ответы на поставленные вопросы при устранении неточностей и несущественных ошибок в освещении отдельных положений при наводящих вопросах преподавателя; недостаточно полное владение литературой, рекомендованной учебной программой
	Уметь	Обучающийся продемонстрировал: понимание основного программного материала; умение, без грубых ошибок, решать практические контрольные задания (ситуационные задачи, краткие формулировки действий (комплекса действий), которые следует выполнить или описание результата, который нужно получить и др.); правильные, без грубых ошибок, ответы (решения) на основные задания (вопросы), включая дополнительные, устранение, при наводящих вопросах преподавателя, замечаний по отдельным элементам задания (вопроса); недостаточно полное владение литературой, рекомендованной учебной программой
	Владеть	Обучающийся продемонстрировал: понимание основного программного материала; умение, без грубых ошибок, решать комплексные практические задания (решения задач по нестандартным ситуациям (подготовки или экспертизы документов, решения задач анализа и оценки и т.п.); защитил, с устранением ошибок, индивидуальный или групповой проект или портфолио, при наличии практического результата, характеризующего уровень сформированности компетенции; без грубых ошибок дал ответы на поставленные вопросы при устранении неточностей и ошибок в решениях в ходе защиты задания (проекта, портфолио) при наводящих вопросах преподавателя; недостаточно полное владение литературой, рекомендованной учебной программой
недостаточный	Знать	Обучающийся продемонстрировал: неправильные ответы на основные вопросы; грубые ошибки в ответах; непонимание сущности излагаемых вопросов; неуверенные и неточные ответы на дополнительные вопросы; не владеет основной литературой, рекомендованной учебной программой
	Уметь	Обучающийся продемонстрировал: непонимание основного программного материала; неумение решать практические контрольные задания (ситуационные задачи, краткие формулировки действий (комплекса действий), которые следует выполнить или описание результата, который нужно получить и др.); не дал правильные ответы (решения) на основные задания (вопросы), включая дополнительные; не устранил, при наводящих вопросах преподавателя, замечания и грубые ошибки по заданию (вопросу); не владеет основной учебной литературой, рекомендованной учебной программой



	Владеть	Обучающийся продемонстрировал: непонимание основного программного материала; неумение, решать комплексные практические задания (решения задач по нестандартным ситуациям (подготовки или экспертизы документов, решения задач анализа и оценки и т.п.); не смог защитить индивидуальный или групповой проект или портфолио, при наличии грубых ошибок дал неправильные ответы на поставленные вопросы при устранении неточностей и ошибок в решениях в ходе защиты задания (проекта, портфолио) при наводящих вопросах преподавателя; не владеет основной учебной литературой, рекомендованной учебной программой
--	---------	---

3. Описание шкал оценивания

При проведении промежуточной аттестации в университете используются традиционные формы аттестации:

Форма промежуточной аттестации	Шкала оценивания
ЗАЧЕТ	"зачтено", "не зачтено"
ЗАЧЕТ С ОЦЕНКОЙ (дифференцированный зачет)	"отлично", "хорошо", "удовлетворительно", "неудовлетворительно"

4. Критерии и процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю), характеризующих этапы формирования компетенций

Для оценивания результатов обучения в виде **ЗНАНИЙ** используются следующие процедуры и технологии:

- устный ответ на вопрос(ы) или индивидуальное собеседование,
- письменные ответы на вопрос(ы).
- тестирование и т.п.

Для оценивания результатов обучения в виде **УМЕНИЙ и ВЛАДЕНИЙ** используются следующие процедуры и технологии:

- практические контрольные задания (далее - ПКЗ), включающих одну или несколько задач (вопросов) в виде краткой формулировки действий (комплекса действий), которые следует выполнить, или описание результата, который нужно получить.

По сложности ПКЗ разделяются на:

- простые задания (далее - простые ПКЗ);
- комплексные задания (далее - комплексные ПКЗ).

Для оценивания **УМЕНИЙ** - применяются **простые ПКЗ**.

Простые ПКЗ предполагают решение в одно или два действия. К ним можно отнести: простые ситуационные задачи с коротким ответом или простым



действием; несложные задания по выполнению конкретных действий.

Для оценивания **ВЛАДЕНИЙ** - применяются **комплексные ПКЗ**.

Комплексные задания требуют многоходовых решений как в типичной, так и в нестандартной ситуациях. Это задания в открытой форме, требующие поэтапного решения и развернутого ответа, в т.ч. задания на индивидуальное или коллективное выполнение проектов, на выполнение практических действий или лабораторных работ.

Типы практических контрольных заданий:

- задания на установление правильной последовательности, взаимосвязанности действий, выяснения влияния различных факторов на результаты выполнения задания;
- установление последовательности (описать алгоритм выполнения действия),
- нахождение ошибок в последовательности (определить правильный вариант последовательности действий);
- указать возможное влияние факторов на последствия реализации умения и т.д.
- задания на принятие решения в нестандартной ситуации (ситуации выбора, многоальтернативности решений, проблемной ситуации);
- задания на оценку последствий принятых решений;
- задания на оценку эффективности выполнения действия и т.п.

Примечание 1. Если дисциплина (модуль) завершает освоение какой-то компетенции, то критерии и процедуры оценивания формируются под итоговый контроль освоения данной компетенции.

В целях итогового контроля сформированности компетенции используются:

- защиты индивидуальных или групповых проектов;
- оформление и защита отчетов по комплексным практическим работам;
- защита (презентация) портфолио, при наличии объективных практических результатов внеаудиторной активности обучаемого по профилю дисциплины, характеризующих уровень сформир. компетенции(ий) и т. п.

Мнемоническое правило

РЕЗУЛЬТАТ ОБУЧЕНИЯ по дисциплине (модулю)	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТА ОБУЧЕНИЯ по дисциплине (модулю); ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ: "отлично", "хорошо", "удовлетворительно", "неудовлетворительно"				ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВ АНИЯ
	"ОТЛИЧНО "	"ХОРОШО "	"УДОВЛЕТВОРИ -ТЕЛЬНО"	"НЕУДОВЛЕТ ВОРИТЕЛЬНО "	

Знать _____	см. ТАБЛИЦУ 1 критерий ПОВЫШЕН НЫЙ для Знать	см ТАБЛИЦУ 1. критерий. БАЗОВЫЙ для Знать	см. ТАБЛИЦУ 1 критерий ПОРОГОВЫЙ для Знать	см ТАБЛИЦУ 1. критерий. НЕДОСТАТОЧ НЫЙ для Знать	- устный ответ; - собеседование; - - выполнение тестов и т.п.
Уметь _____	см. ТАБЛИЦУ 1 критерий ПОВЫШЕН НЫЙ для Уметь	см ТАБЛИЦУ 1. критерий. БАЗОВЫЙ для Уметь	см. ТАБЛИЦУ 1 критерий ПОРОГОВЫЙ для Уметь	см ТАБЛИЦУ 1. критерий. НЕДОСТАТОЧ НЫЙ для Уметь	- выполнение простого (х)ПКЗ и т.п.
Владеть Итоговый контроль сформированн ости компетенции	см. ТАБЛИЦУ 1 критерий ПОВЫШЕН НЫЙ для Владеть	см ТАБЛИЦУ 1. критерий. БАЗОВЫЙ для Владеть	см. ТАБЛИЦУ 1 критерий ПОРОГОВЫЙ для Владеть	см ТАБЛИЦУ 1. критерий. НЕДОСТАТОЧ НЫ Й для Владеть	- выполнение комплексного ПКЗ: - защита проекта: - защита портфолио и т.п.

5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания

При организации и проведении промежуточной аттестации, исходя из перечня планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), по каждой компетенции или связанным несколькими компетенциям, в формировании которых участвует учебная дисциплина (модуль), кафедрой формируются **фонд оценочных средств к экзамену** (соответственно - дифференцированному зачету или зачету):

- **примерный перечень вопросов к экзамену (соответственно диф. зачету, зачету)** для оценивания результатов обучения в виде **ЗНАНИЙ**. При этом, за каждым вопросом в скобках указываются(ются) компетенции(я), уровень сформированности которых(ой) будет оцениваться;

- **примерный перечень простых практических контрольных заданий к экзамену (соответственно - диф. зачету или зачету)** для оценивания результатов обучения в виде **УМЕНИЙ**. При этом, за каждым заданием в скобках указываются(ются) компетенции(я), уровень сформированности которых(ой) будет оцениваться;

- **примерный перечень комплексных практических контрольных заданий к экзамену (соответственно - диф. зачету или зачету)** для оценивания результатов обучения в виде **ВЛАДЕНИЙ**. при этом, за каждым заданием в скобках указываются(ются) компетенции(я), уровень сформированности которых(ой) будет оцениваться;

Примечание 2. Если дисциплина (модуль) не завершает освоение хотя бы одной компетенции, то комплексное ПКЗ может быть заменено простым ПКЗ. В



таком случае перечень комплексных ПКЗ по данной дисциплине кафедрой не формируется, а разрабатывается:

- **примерный перечень практических контрольных заданий к экзамену (соответственно - диф. зачету или зачету)** для оценивания результатов обучения в виде **ВЛАДЕНИЙ**. При этом, за каждым заданием в скобках указываются(ются) компетенции(я), уровень сформированности которых(ой) будет оцениваться.

Для проведения промежуточной аттестации, исходя из сформированных перечней (вопросов к экзамену, простых ПКЗ, комплексных ПКЗ) формируются билеты к экзамену (соответственно - диф. зачету или зачету).

Примечание 3. Сформированные перечни (вопросы к экзамену, простые ПКЗ, комплексные ПКЗ) должны в совокупности охватывать все компетенции и заявленные в программе основные результаты обучения по дисциплине (модулю) на уровне **ЗНАТЬ, УМЕТЬ, ВЛАДЕТЬ**.

Билеты формируются случайной выборкой из приведенных выше перечней, а итоговый результат оценивания соотносится на весь заявленный в программе перечень результатов обучения по дисциплине (модулю).

Каждый билет включает:

1. Вопрос для оценивания результатов обучения в виде **ЗНАНИЙ**;
2. Простое практическое контрольное задание для оценивания результатов обучения в виде **УМЕНИЙ**;
3. Комплексное практическое контрольное задание для оценивания результатов обучения в виде **ВЛАДЕНИЙ**. (см. **Примечание 2**)

Методика оценивания: при проведении промежуточной аттестации, как правило, применяется среднее арифметическое значения оценок, полученных за каждый элемент оценивания, указанный в билете (вопрос и два практических задания).

Итоговая оценка по дисциплине (модулю) рассчитывается как отношение суммы оценок, полученных обучаемым за каждый вопрос и задания в билете (вопрос и 2 задания, далее - элемент контроля) поделенное на количество полученных оценок (3).

При проведении оценивания по вопросам и заданиям, указанным в билете, в ходе промежуточной аттестации, преподаватель может учитывать результаты текущего контроля.

Устанавливаются следующие **шкалы оценивания** уровней освоения компетенций, предусмотренных рабочей программой **при проведении экзамена и дифференцированного зачета**:

«**ПОВЫШЕННЫЙ**» - выставляется оценка - 5 «**ОТЛИЧНО**», если среднее арифметическое значение оценок по элементам контроля находится в интервале от 4.5-5.0;



«БАЗОВЫЙ» - выставляется оценка - 4 «ХОРОШО», если среднее арифметическое значение оценок по элементам контроля находится в интервале от 3.5 - 4.4;

«ПОРОГОВЫЙ» - выставляется оценка - 3 «УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО», если среднее арифметическое значение оценок по элементам контроля находится в интервале от 2.5 - 3.4.

«НЕДОСТАТОЧНЫЙ» - выставляется оценка - 2 «НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО», если среднее арифметическое значение оценок по элементам контроля менее 2.5.

При проведении зачета: если достигнут один из показателей:

«ПОВЫШЕННЫЙ», «БАЗОВЫЙ» или «ПОРОГОВЫЙ» - выставляется оценка «ЗАЧТЕНО», если среднее арифметическое значение оценок находится в интервале от 2.5-5.0. В противном случае: если достигнут показатель «НЕДОСТАТОЧНЫЙ.» - выставляется оценка «НЕЗАЧТЕНО», если среднее арифметическое значение оценок по элементам контроля менее 2.5

6. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения (промежуточной аттестации) по дисциплине, характеризующих этапы формирования компетенций и (или) для итогового контроля сформированности компетенции

6.1 Примерный перечень вопросов к зачёту
для оценивания результатов обучения в виде ЗНАНИЙ

№	Вопрос	Индикатор компетенции
1.	Нормативное регулирование оценочной деятельности	ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3
2.	Объекты и субъекты оценочной деятельности	ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3
3.	Законодательное регулирование оценочной деятельности по ее направлениям	ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3
4.	Практика оценочной деятельности за рубежом	ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3
5.	Оценка стоимости предприятия в целях реструктуризации	ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3
6.	Особенности оценки бизнеса в ходе антикризисного управления	ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3

6.2 Примерный перечень простых практических контрольных заданий к зачёту
для оценивания результатов обучения в виде УМЕНИЙ

№	ППЗ	Индикатор компетенции
1.	Этапы оценки бизнеса методом дисконтирования денежных	ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3



	ПОТОКОВ	
2.	Определение ставки дисконтирования	ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3
3.	Реализация методов выполнения оценки	ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3
4.	Учёт поправок на степень ликвидности и наличие/отсутствие права контроля, характерных для пакетов акций	ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3
5.	Оценка бизнеса в целях реструктуризации и инвестирования	ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3
6.	Расчет величины денежного потока для каждого года прогнозного периода	ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3

6.3 Примерный перечень комплексных практических контрольных заданий к зачёту
для оценивания результатов обучения в виде ВЛАДЕНИЙ

№	КПЗ	Индикатор компетенции
1.	В цементной отрасли в России за последние 2 года резко возросли цены. В настоящее время 1 тонну цемента стоит порядка 70-80 долларов. Объемы производства увеличиваются на 10-13% в год, что явно недостаточно. Потребность в цементе у застройщиков намного выше, чем реальный объем производства, который обеспечивают Российские заводы. Лидером Российского рынка «Евроцементгруп» (доля рынка – 42%). На втором месте – ОАО «Новоросцемент», который расположен в Новороссийске, недалеко от городе Х. В состав «Новоросцемента» входят устаревшие заводы, модернизация которых обойдется в несколько сотен миллионов долларов. Одним из конкурентов «Новоросцемента» в Краснодарском крае является компания «Интеко». Задание. 1. Предложить шаги, которые предприятие может предпринять, чтобы занять большую долю рынка. 2. Предложить варианты вложения в инфраструктуру города Х 120 млрд. руб.	ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3
2.	Российское предприятие ОАО "Ремонтный завод "Энергомеханика"" с численностью персонала около 700 человек расположено в европейской части России, но большую часть работ выполняет выездными ремонтными	ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3



бригадами по всей территории страны. Заказчики завода - крупные российские и зарубежные предприятия: металлургические заводы, электростанции, нефтедобывающие и нефтеперерабатывающие производства, т. е. предприятия с непрерывным производственным циклом. Завод выполнял текущие, средние и капитальные ремонты различного механического и энергетического оборудования большой мощности (подъемные механизмы, котлы, турбины, трансформаторы, электродвигатели, генераторы и т.п.). Завод имеет квалифицированный персонал и уникальные технологии, позволяющие проводить некоторые особенно сложные виды работ непосредственно у заказчиков. Это было и остается главным конкурентным преимуществом завода. После распада СССР завод долгое время жил за счет старых контактов с предприятиями России и бывших союзных республик. Большая часть, работ, выполняемых для российских предприятий, оплачивается по средствам бартера и взаимозачетами. Число заказчиков неуклонно снижалось. По мнению руководителей, главные проблемы завода были вызваны внешними причинами (общеекономическими трудностями). Были привлечены новые руководители и специалисты, которые начали с разработки новой организационной структуры, соответствующей новым условиям деятельности. Были сформулированы миссия завода и следующие стратегии: увеличить объем сбыта, осуществлять инвестиции (за счет внутренних резервов) развитие службы сбыта. Главное внимание решено было уделить повышению качеству работ и соблюдению сроков оформления и выполнения, привлечению заказчиков из нетрадиционных отраслей, активизировать усилия по поиску заказчиков из стран "ближнего зарубежья" и соседних стран "дальнего зарубежья" (Польша, Чехия, Болгария и т.п.). Для повышения привлекательности завода для заказчиков планировалось наряду с выполнением ремонтных работ предлагать проведение обслуживания оборудования, включающее в себя техническую диагностику, мониторинг работы отремонтированного оборудования, поставку запчастей и другое. Также было принято решение сконцентрировать усилия на



	продвижении основной продукции завода - оперативном выполнении сложных видов ремонта непосредственно у заказчика. Задание. 1. Выполнить оценку внешней среды организации и выделить наиболее существенные факторы, оказывающие наибольшее влияние на деятельность предприятия. 2. Выбрать конкурентную стратегию для предприятия. 3. Оценить варианты влияния изменения стратегии развития предприятия отразилось на его организационной структуре. 4. Предложить изменения данной структуры. Обосновать. 5. Проанализировать стратегию предприятия в области маркетинговой деятельности и предложить вариант ее оптимизации.	
3.	ООО "Российские колбасы" в течение 4-х лет успешно работает на рынке мясных продуктов. За это время компания развилась из полкустарного производства в холдинг, объединяющий несколько цехов и сбытовых площадок, разбросанных по разным районам крупного областного центра и в его пригородах. Основные конкуренты предприятия - крупные мясные производства, работающие с крупными оптовыми торговыми базами города и близлежащих областей. Развитие предприятия шло чисто предпринимательским способом: мнение генерального директора "давайте попробуем, вот это" было главным инструментом стратегического планирования. Шаг за шагом компания росла сначала в направлении увеличения объемов выпуска колбас, затем путем приобретения мелких мясных производств компания расширила ассортимент. Четкие "правила игры" для распределения собственности и доходов при отношениях между головной и дочерними компаниями были определены с самого начала, поэтому особых проблем при поглощениях не возникало. Проблемы начинались при последующей совместной работе. Начинались споры о направлениях развития предприятия: руководители "дочек" считали, что все проблемы решены и нужно только наращивать объемы производства, а руководство холдинга полагало необходимым осваивать новые виды продуктов для	ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3



	расширения ассортимента. Общего понимания деятельности компании не было ни у кого, в том числе и у самого директора, что привело к конфликту между руководителями дочерних подразделений и руководством холдинга. Для решения конфликта было проведено исследование рынка, которое показало, что со стороны предприятий общественного питания города и области существует неудовлетворенный спрос на качественную мясную продукцию в объеме, как минимум в два раза превышающем производственные возможности холдинга. Это подтвердило предположения о хороших внешних возможностях предприятия и потребовало разработки плана действий. Задание. 1. Сформулировать миссию завода с точки зрения потребности, удовлетворяемой с помощью продукции, которую он выпускает. 2. На основании представленных в примере сведений определите виды стратегий, которые применяет предприятие. Как они формулируются?	
4.	К 2016 году авиакомпания «Аэро» стала лидером на российском рынке. Она была создана в 2012 году, унаследовав от компании «Флот» важнейший авиатранспортный узел в азиатской части России — аэропорт «ХХХ», относительно новый парк самолетов, квалифицированную команду пилотов и рабочих наземных служб. Острая конкуренция в условиях снижения спроса вынуждала авиакомпанию в начале и середине 1990-х годов отказаться от модернизации основных средств. Конкуренция сводилась не к соревнованию по качеству, а к борьбе за выживание. В этой ситуации «Аэро» первой решилась на создание долгосрочной стратегии строительства филиальной сети, за счет поглощения разорившихся авиаотрядов западно-сибирского региона. К 2018 году возможности увеличения перевозок в сибирском регионе были исчерпаны. Дальнейшее развитие могло основываться только на экспансии за пределы региона. Ключевой точкой в этом плане стала Москва. В 1995 г. «Аэро» приняла решение о переводе своих рейсов во Внуково, где было открыто представительство авиакомпании,	ПК-3.1, ПК-3.2, ПК-3.3



которое в последствии превратилось во второй по величине филиал «Аэро». Для московского филиала развитие сети чартеров является уже одним из приоритетных направлений. Открытие филиала произошло очень вовремя — к этому моменту «Внуковские авиалинии» испытывали серьезные трудности. Компания была обременена огромными долгами, которые, по мнению экспертов, имели весьма малые шансы быть погашенными. В 2001 г. было принято решение о присоединении ОАО «УУУУ» к ОАО «ZZZZ». В мае 2020 года авиакомпания «Аэро» и «УУУУ» получили разрешение от Министерства транспорта России на совместное использование самолетного парка обоих перевозчиков. Этот факт имел большое значение, так как официальное слияние авиакомпаний было запрещено судебным решением. В отличие от первоначального плана интеграции, «Внуковские авиалинии» не будут присоединены, а перестанут существовать как юридическое лицо. «Аэро», в свою очередь, станет правопреемницей всего имущества, всех долгов и всех прав каждой авиакомпании в отдельности. В 2002 г. «Аэро» объявила о переводе всех своих московских рейсов в Домодедово. В связи с этим в Домодедово был построен международный терминал. Другой важной задачей является создание партнерских отношений с главной российской авиакомпанией — «Флот». Компания «Аэро» намерена сосредоточиться на внутренней маршрутной сети, поддерживая нынешнее соотношение между внутренними и международными рейсами. Она стремится стать крупнейшей российской компанией по количеству обслуживаемых пунктов внутреннего назначения. Пассажиры, прилетающие из-за рубежа «Аэрофлотом», будут развозиться дальше по России «Аэро», которая в свою очередь будет потом собирать их из разных уголков России для пересадки на международные рейсы «Флота». Другое направление - закупка топлива. Если об этом удастся договориться, этот альянс авиакомпаний станет ключевым на рынке авиационного бензина. На международном рынке у «Аэро» мало шансов составить достойную конкуренцию «Флоту», так как последний



	фактически является государственной транспортной монополией. «Аэрофлот» ни за что не пустит «Аэро» на международные линии. Исключен вариант и поглощение «Аэро» «Флотом», так как государство является ключевым акционером в обеих. Задание. 1. Сформировать миссию компании «Аэро». 2. Выявить отличие её от миссии «Флота». 3. Выявит сильные и слабые стороны обеих компаний. 4. Выбрать оптимальную стратегию для обеих компаний, способствующую расширению рынка. 5. Оценить преимущества компаний, полученные в результате поглощения. 5. Составить стратегическую карту компании «Аэро».	
--	--	--

6.4 Примерный перечень вопросов к зачёту

1. Нормативное регулирование оценочной деятельности.
2. Цели оценки бизнеса.
3. Объекты и субъекты оценочной деятельности.
4. Подготовка информации к оценке бизнеса.
5. Корректировка бухгалтерской информации при оценке бизнеса.
6. Содержание и требования, предъявляемые к составлению отчета об оценке бизнеса.
7. Подходы оценки бизнеса.
8. Содержание отчета об оценке бизнеса.
9. Требования, предъявляемые к отчету об оценке бизнеса.
10. Преимущества и недостатки подходов оценки бизнеса.
11. Доходный подход в оценке бизнеса: перечень методов, краткая характеристика.
12. Этапы оценки бизнеса методом дисконтирования денежных потоков.
13. Определение длительности прогнозного периода.
14. Определение ставки дисконтирования.
15. Кумулятивный подход расчёта ставки дисконтирования.
16. Модель САРМ при расчёте ставки дисконтирования.
17. Расчет ставки капитализации.
18. Метод дисконтированного денежного потока.
19. Метод капитализации дохода в оценке бизнеса.
20. Расчет величины денежного потока для каждого года прогнозного периода.
21. Методы расчёта величины остаточной стоимости.



22. Модель Гордона.
23. Затратный подход: перечень методов, краткая характеристика.
24. Метод ликвидационной стоимости бизнеса.
25. Метод чистых активов в оценке бизнеса.
26. Сравнительный подход в оценке бизнеса: перечень методов, краткая характеристика.
27. Понятие, виды и порядок расчёта мультипликаторов.
28. Метод отраслевых коэффициентов в оценке бизнеса.
29. Метод компании-аналога в оценке бизнеса.
30. Метод сделок.
31. Свойства стоимостей, рассчитанных методами сравнительного подхода.
32. Случаи применения затратного подхода при оценке бизнеса.
33. Поправки на неоперационные и нефункционирующие активы: сущность, порядок расчёта и способы учёта.
34. Заключительные корректировки при оценке бизнеса.
35. Учёт поправок на степень ликвидности и наличие/отсутствие права контроля, характерных для пакетов акций.
36. Организационно-управленческие и правовые аспекты оценочной деятельности.
37. Оценочная деятельность. Профессия оценщика. Требования, предъявляемые к оценщику.
38. Законодательное регулирование оценочной деятельности по ее направлениям.
39. Механизм купли-продажи бизнеса.
40. Информационное обеспечение оценки бизнеса.
41. Стандарты оценки. Союз объединений оценщиков СНГ.
42. Методологические основы оценки стоимости предприятия.
43. Виды и принципы, этапы процесса оценки стоимости предприятия.
44. Практика оценочной деятельности за рубежом.
45. Подходы и методы к оценке стоимости предприятия Особенности их применения в России.
46. Оценка стоимости различных видов имущества предприятия.
47. Оценка стоимости недвижимости, земельного участка, зданий и сооружений.
48. Оценка стоимости машин и оборудования, нематериальных активов и финансовых активов.
49. Оценка финансового состояния бизнеса.
50. Оценка финансового состояния предприятия.
51. Особенности оценки стоимости бизнеса для конкретных целей.
52. Оценка стоимости бизнеса как действующего.
53. Особенности оценки ликвидационной стоимости предприятия.



- 54. Оценка стоимости предприятия в целях инвестирования.
- 55. Оценка стоимости предприятия в целях реструктуризации.
- 56. Особенности оценки бизнеса в ходе антикризисного управления.