



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
"Национальный исследовательский университет
"Высшая школа экономики"

Факультет экономических наук

Рабочая программа дисциплины
Управление эффективностью бизнеса

для образовательной программы Корпоративные финансы
направления подготовки 38.04.08 Финансы и кредит
уровень магистр

Разработчик(и) программы

1. Макеева Е.Ю., к.э.н., доцент, ten-makeeva@yandex.ru
2. Шепилова Н.П., к.э.н., доцент, nshepilova@gmail.com

Одобрена на заседании Академического совета образовательной программы
«11» мая 2016 г.

Академический руководитель

И.В. Ивашковская _____

Утверждена Академическим советом образовательной программы
«01» сентября 2016 г., протокола №3

Академический руководитель образовательной программы

И.В. Ивашковская _____

Москва, 2016

Настоящая программа не может быть использована другими подразделениями университета и другими вузами без разрешения подразделения-разработчика программы.

1 Область применения и нормативные ссылки

Настоящая программа учебной дисциплины устанавливает требования к образовательным результатам и результатам обучения студента и определяет содержание и виды учебных занятий и отчетности.

Программа предназначена для преподавателей, ведущих дисциплину «Управление эффективностью бизнеса», учебных ассистентов и студентов направления подготовки 38.04.08 Финансы и кредит, обучающихся по образовательной программе.

Программа учебной дисциплины разработана в соответствии с:

- Образовательным стандартом НИУ ВШЭ: <https://www.hse.ru/standards/standard>
- Образовательной программой 38.04.08 Финансы и кредит, «Корпоративные финансы»
- Объединенным учебным планом университета по образовательной программе «Корпоративные финансы».

2 Цели освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины являются формирование аналитических и практических навыков принятия краткосрочных финансовых решений; формирование системы знаний в области основ управления операционной деятельностью и стратегического управленческого учета, соответствующих компетенций, позволяющих успешно работать в аналитических, финансово-экономических, менеджеральных службах компаний различных сфер бизнеса.

3 Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины:

В результате освоения дисциплины студент должен:

а) знать:

- содержание, задачи и принципы принятия финансовых решений в краткосрочном периоде;
- инструменты и методы принятия краткосрочных управленческих решений в области корпоративных финансов;
- основные понятия, принципы и инструменты современного эффективного управления.
- Современные подходы к классификации затрат и систем калькулирования себестоимости продукции и услуг.
- Вариативность анализа исполнения бюджетов и принятие управленческих мер с целью повышения эффективности.
- Современные тенденции развития теории и практики управленческого учета и его взаимосвязи с жизненными циклами компании.
- Инструменты анализа финансовой информации для принятия управленческих решений.

б) уметь:

- оценивать результативность принятия краткосрочных финансовых решений;
- проводить анализ взаимосвязей показателей денежных потоков и прибыли организации;
- выбирать подходящий математический инструментарий для решения практических задач;
- Анализировать учетную информацию для принятия управленческих решений.
- Использовать маржинальный подход и анализ к расчету финансовых результатов

- Анализировать уровень маржинальной прибыли и выявлять факторы, влияющие на его величину.
- Применять анализ критической точки для принятия управленческих решений в краткосрочном периоде в области ценообразования, оптимального объема продаж и сокращения затрат.
- Использовать систему бюджетирования для планирования а анализа финансово-хозяйственной деятельности компании.
- Анализировать исполнение бюджетов с выявляемыми факторами, влияющие на отклонения между планируемыми и фактическими показателями, с применением системы «стандарт-кост».

в) иметь навыки (приобрести опыт):

- аналитических приемов определения целесообразности принятия решений в области краткосрочной финансовой политики;
- определения взаимосвязи краткосрочных финансовых решений со стратегическим и инвестиционным менеджментом.
- анализа конкретных ситуаций, принимать управленческие решения на основании учетно-финансовой информации.
- Построения организационной структуры компании в зависимости от способа управления (вертикальная/горизонтальная). Учитывать управление по бизнес-процессам и управление проектами.
- Составлять бюджеты и анализировать их исполнение с целью повышения эффективности.
- Владеть маржинальным подходом к расчету прибыли с целью эффективного ценообразования и повышения конкурентоспособности.

В результате освоения дисциплины студент осваивает следующие компетенции:

Компетенция	Код по ФГОС/ НИУ	Дескрипторы – основные признаки освоения (показатели достижения результата)	Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции
совершенствование и развитие интеллектуального и общекультурного уровня	ОК-1	Дает определение краткосрочной финансовой политики, чистого оборотного капитала, использует модели CAPM, NPV применительно к краткосрочному периоду управления	Презентация
способен принимать организационно-управленческие решения и готов нести за них ответственность, в том числе в нестандартных ситуациях	ОК-4	Владеет инструментами краткосрочного анализа, применяет различные виды политик финансирования для выработки управленческих решений	Разбор практических кейсов
способен готовить аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне	ПК-8	Подготовка аналитических материалов для оценки оптимального уровня запасов, денежных средств	Интерактивные занятия
способен анализировать и использовать различ-	ПК-9	Обосновывает расчет эффективности скидок, интерпрети-	Разбор кейсов

Компетенция	Код по ФГОС/ НИУ	Дескрипторы – основные признаки освоения (показатели достижения результата)	Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции
ные источники информации для проведения экономических расчетов		рует возможные последствия использования факторинга	
Способен собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов	ПК-1	Применяет указанные методики в расчете себестоимости продукции и услуг и при расчете прибыли, в зависимости от управленческой цели.	Лекции
Способен осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных экономических задач	ПК-4	Обосновывает выбор релевантной информации для решения поставленных задач, источников и методов сбора информации	Лекции
Способен анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т. д. и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений.	ПК-7	Применяет полученные знания в построении финансовых планов по конкретным управленческим задачам	Лекции

4 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина относится к циклу дисциплин вариативной части профессионального цикла дисциплин программы и блоку дисциплин, обеспечивающих профессиональную подготовку.

Изучение данной дисциплины базируется на следующих дисциплинах:

- Микроэкономика
- Менеджмент
- Бухгалтерский учет.
- Корпоративные финансы
- Международные стандарты финансовой отчетности
- Корпоративное финансовое планирование

Для освоения учебной дисциплины, студенты должны владеть следующими знаниями и компетенциями: знать основы бухгалтерского учета, управления фирмой, планирования ее деятельности, принципы формирования организационной структуры управления. Уметь использовать

принципы двойной записи в бухгалтерском учете и системы составления бухгалтерской отчетности, рассчитывать финансовые показатели и анализировать их.

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при изучении следующих дисциплин: финансовый анализ, анализ финансовой отчетности, управление проектами, бизнес-планирование

Также для освоения учебной дисциплины, студенты должны владеть следующими знаниями и компетенциями:

- методами анализа денежных потоков;
- определение чистой приведенной стоимости денежных потоков;
- расчет доходности по модели CAPM
- методика составления бюджетов компании.

5. Тематический план учебной дисциплины раздела 1. Управление операционной деятельностью.

Автор раздела 1. Управление операционной деятельностью - Шепилова Н.П., к.э.н., доцент

№	Название раздела	Всего часов	Аудиторные часы			Самостоятельная работа
			Лекции	Семинары	Практические занятия	
1.	Цели и задачи эффективного управления операционной деятельностью. Финансовая информационная база для принятия управленческих решений.	26	2			22
2.	Анализ поведения затрат в системе управления. Подходы к формированию себестоимости (полной и производственной). Традиционный и маржинальный подходы к построению отчета о прибыли.	36	4	4		28
3.	Принятие управленческих решений в краткосрочном периоде. Анализ затраты-объем-прибыль. Точка безубыточности.	14	4	2		10
4.	Методы калькулирования себестоимости (позаказный, ABC)	22	4			16
5.	Стратегическое планирование и бюджетирование	24	4	4		20
6.	Контроль исполнения бюджетов, гибкое бюджетирование.	16	2	2		14
	Итого	190	20	12		150

6. Формы контроля знаний студентов

Тип контроля	Форма кон-	1 год	Параметры
--------------	------------	-------	-----------

	троля	1	2	3	4	
Текущий (неделя)	Домашнее задание	*				Самостоятельная работа по методам учета затрат
						Домашнее задание
Итоговый	Экзамен					Письменный экзамен 90 минут, тест. Количество дней оценки результатов теста – 5 дней.

Критерии оценки знаний.

Текущий контроль:

- самостоятельная работа по системам учета затрат: метод учета полных и переменных (директ-костинг) – зачет/незачет.
- домашнее задание по методам калькулирования (позаказный метод) – зачет/незачет;

Итоговый контроль: письменный экзамен тест (90 мин) -10 баллов.

Шкала оценивания результатов письменного экзамена:

Кол-во баллов за тест	Оценка по 10-балльной шкале	Оценка по 5-балльной шкале
96-100	10	отлично
90-95	9	
80-89	8	
70-79	7	хорошо
60-69	6	
50-59	5	удовлетворительно
40-49	4	
20-39	3	неудовлетворительно
10-19	2	
1-9	1	

При невыполнении работ текущего контроля итоговая оценка снижается на 1 балл за каждое невыполненное задание.

Результатирующая оценка по дисциплине равна оценки за итоговый контроль, с учетом выполнения работ текущего контроля:

Способ округления оценки итогового контроля – арифметический.

В случае отсутствия по неуважительной причине на итоговом тесте слушатель должен сдать его согласно графика ликвидации академической задолженности, итоговая оценка снижается на 1 балл.

7. Содержание дисциплины

Тема 1. Цели и задачи эффективного управления операционной деятельностью. Финансовая информационная база для принятия управленческих решений..

Операционная, инвестиционная и финансовые деятельности компании. Финансовая информационная база для принятия управленческих решений: место финансов в организационной структуре. Источники поступления финансовой информации в организацию. Способы ее регистрации. Понятие, сущность, цели и основные принципы управленческого учета. Причины выделения управленческого учета в относительно самостоятельную дисциплину и область профессиональной деятельности. Производственный учет как составная часть управленческого учета.

Управленческий и финансовый учет, сравнительная характеристика. Роль управленческого учета в современных условиях хозяйствования.

Литература:

Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации СПб: Питер, 2007 серия «теория менеджмента»

Дафт Р. Менеджмент-СПб.: Питер, 2007 Серия «Классика МВА».

Николаева О., Шишкова Т. Классический управленческий учет.- М.: Издательство ЛКИ, 2014, Гл. 1. С. 19-24

Тема 2. Анализ поведения затрат в системе управления. Классификация затрат. Формирование себестоимости

Понятие затрат и расходов. Классификация затрат в зависимости от изменения объемов производства: переменные, постоянные, смешанные. Поведение затрат в пределах релевантного уровня. Понятие и показатели производственной мощности.

Производственные затраты и затраты периода. Сущность, понятие себестоимости, роль данных о себестоимости в управлении современным бизнесом. Классификация затрат по возможности отнесения на конкретный объект калькулирования: затраты прямые и косвенные.

Производственная, полная себестоимость, варианты их формирования.

Метод учета полных затрат и метод «директ-костинг» (учета переменных затрат), их преимущества и недостатки. Влияние метода учета затрат на величину производственной себестоимости и финансовых результатов деятельности компании. Отражение информации о движении затрат на счетах бухгалтерского учета. Особенности ведения бухгалтерских записей о затратах в системе «директ-костинг». Бухгалтерский и управленческий отчет о прибылях и убытках.

Литература:

Николаева О., Шишкова Т. Классический управленческий учет.- М.: Издательство ЛКИ, 2014, Гл.1, с. 19-60

Тема 3. Принятие управленческих решений.

Анализ соотношения «затраты - объем - прибыль» (CVP – analysis). Критическая точка – точка безубыточности. Исходные предпосылки анализа критической точки. Использование анализа критической точки при планировании объема производства, прибыли, цены на продукцию.

Релевантный подход в управлении. Релевантные доходы и релевантные затраты. Альтернативные затраты. Релевантность прошлых периодов.

Использование релевантного подхода в типичных хозяйственных ситуациях: определение объема производства, специальные заказы, определение структуры продукции с учетом лимитирующего фактора, решения по прекращению деятельности неприбыльного сегмента, решения типа "купить или произвести".

Литература:

Николаева О., Шишкова Т. Классический управленческий учет.- М.: Издательство ЛКИ, 2014, Гл.2, с. 61-84.

Тема 4. Методы калькулирования себестоимости.

Проблемы распределения общих затрат по видам деятельности, отдельным продуктам и услугам, центрам ответственности. Отнесение общепроизводственных расходов на производственные подразделения, на единицы готовой продукции. Распределение затрат обслуживающих подразделений. Особенности выбора базы распределения в различных видах деятельности.

Позаказный метод учета затрат и калькулирования себестоимости. Сфера применения, основные характеристики. Проблемы исчисления затрат по отдельным заказам. Не полностью или излишне списанные общепроизводственные расходы. Бухгалтерские записи в позаказном методе.

Попроцессный метод учета затрат и калькулирования. Сфера и особенности применения. Основные характеристики метода. Расчет условного объема, производства. Определение себестоимости продукции методом ФИФО, исходные предпосылки этих методов. Бухгалтерские записи в попроцессном методе.

Сравнительный анализ методов калькулирования. Метод учета затрат по видам деятельности (ABC метод), основные положения. Понятие видов деятельности, пула затрат, носителя затрат. Основные этапы применения метода учета затрат по видам деятельности для калькулирования себестоимости.

Литература:

Николаева О., Шишкова Т. Классический управленческий учет.- М.: Издательство ЛКИ, 2014, Гл. 3 с.85-135

Тема 5. Бюджетирование.

Виды планирования по срокам и степени детализации проработки планов. Стратегическое планирование. Программирование как среднесрочный вид планирования. Бюджетирование (сметное планирование), его цели и задачи. Роль бюджетирования в управлении современным предприятием. Определение бюджета, периодичность и принципы его разработки. Основные функции бюджета.

Общий (главный) бюджет. Назначение и последовательность его подготовки. Оперативный и финансовый бюджеты. Основные проблемы определения объема продаж в рыночных условиях.

Назначение и принципы подготовки бюджета денежных средств. Бюджет денежных средств как инструмент управления финансами предприятия. Практические проблемы сбора информации для его разработки.

Фиксированные и гибкие бюджеты, "нулевые" и приростные бюджеты, периодические и непрерывные бюджеты. Использование гибких бюджетов в планировании и анализе исполнения бюджетов.

Литература:

Николаева О., Шишкова Т. Классический управленческий учет.- М.: Издательство ЛКИ, 2014, Гл.4. с.137-192

Тема 6. Контроль исполнения бюджетов, гибкое бюджетирование.

Сущность системы нормативного учета затрат, основные цели ее внедрения. Сравнение системы нормативного учета в России и системы "стандарт-кост" на Западе. Понятие нормативных затрат, принципы их определения.

Классификация нормативов. Использование нормативных затрат в калькулировании себестоимости продукции, работ, услуг.

Анализ отклонений как средство контроля затрат. Использование гибкого бюджета в анализе отклонений для оценки фактически достигнутых результатов. Определение отклонений прямых материальных затрат, прямых трудовых затрат и общепроизводственных расходов. Двух- и трехэтапный анализ отклонений общепроизводственных расходов.

Литература:

Николаева О., Шишкова Т. Классический управленческий учет.- М.: Издательство ЛКИ, 2014, Гл.5 с. 193-235

5 Оценочные средства для текущего контроля и аттестации студента

Вопросы для оценки качества освоения дисциплины

1. Когда объектом калькулирования является отдел рекламы, как будет классифицироваться заработная плата руководителя этим отделом?
2. Приведите примеры косвенных производственных затрат.
3. Приведите примеры прямых производственных затрат.
4. Приведите примеры периодических затрат для производственной компании.
5. Какие компоненты включаются в производственную себестоимость?
6. Как определяется полная себестоимость?
7. Какие затраты включаются в производственную себестоимость при методе полных затрат (финансовый учет) и не включатся при системе «директ-костинг»?
8. Как изменится прибыль от реализации продукции при переходе от метода полных затрат к системе «директ-костинг»?
9. В каких ситуациях лучше не использовать систему «директ-костинг»?
10. В чем заключается преимущество системы «директ-костинг»?
11. Какие допущения ограничивают применение CVP анализа?
12. Как используется CVP анализ при планировании цены продажи?
13. Как называется информация о будущих затратах и доходах, которая отличается по альтернативным вариантам?
14. Каким образом учитываются альтернативные издержки при принятии управленческих решений?

15. Какой тип отчета о прибылях и убытках целесообразно использовать при выработке решения о принятии спецзаказа?
16. Какие существуют методы распределения затрат вспомогательных подразделений?
17. В чем заключается сущность пошагового распределения затрат вспомогательного производства?
18. Как рассчитывается коэффициент списания общепроизводственных расходов в позаказном методе калькулирования?
19. В каком случае имеет излишнее списание общепроизводственных расходов?
20. Какие компоненты производственной себестоимости выделяют при попроцессном методе калькулирования себестоимости?
21. Что такое добавленные затраты?
22. Каким образом учитывается незавершенное производство при расчете себестоимости в массовом производстве?
23. В чем заключается преимущества применения системы учета затрат по видам деятельности (ABC метода)?
24. Что такое носители затрат в ABC методе?
25. Какие шаги выделяются при внедрении ABC метода?
26. В чем состоит отличие между понятиями: планирование, программирование, бюджетирование?
27. Назовите основные функции бюджетов?
28. Какие подходы к формированию бюджетов Вы знаете?
29. Какой текущий бюджет является отправной точкой в процессе разработки общего бюджета?
30. Какой текущий бюджет должен быть подготовлен, чтобы оценить количество материалов, которое необходимо закупить?
31. Какой бюджет может быть подготовлен только после разработки бюджета денежных средств?
32. Какая цель разработки бюджета денежных средств?
33. Какой бюджет является финальным при разработке оперативного бюджета?
34. Что является наилучшей основой для оценки результатов деятельности компании?
35. Как гибкие бюджеты используются при анализе исполнения бюджетов?
36. Какова основная цель нормативного учета?
37. Какие нормативы должны быть разработаны для расчета нормативной себестоимости?
38. Как рассчитывается коэффициент списания переменных общепроизводственных расходов?
39. Как рассчитывается коэффициент списания постоянных общепроизводственных расходов?
40. Как рассчитывается отклонение по цене прямых материалов?
41. Как рассчитывается отклонение по использованию прямых материалов?
42. Как рассчитывается отклонение по ставке оплаты труда?
43. Как рассчитывается отклонение по производительности прямого труда?
44. Как рассчитывается контролируемое отклонение по ОПР?
45. Как рассчитывается отклонение ОПР по объему?

8. Порядок формирования оценок по дисциплине

Оценки итогового контроля выставляются по 10-ти балльной шкале.

9. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Базовый учебник

Основная

Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации СПб: Питер, 2007 серия «теория менеджмента»

Николаева О., Шишкова Т. Классический управленческий учет.- М.: Издательство ЛКИ, 2014

Дополнительная

1. Дзури К. Управленческий и производственный учет. М.: Юнити-Дана, 2013.

2. Николаева О., Алексеева О. Стратегический управленческий учет. Издательство ЛКИ, 2008

3. Управленческий учет. Под редакцией Шеремета А.Д.. М.: ИД ФБК – ПРЕСС, 2005.

4. Хорнгрен Ч.Т., Фостер Дж. Бухгалтерский учет: управленческий аспект. М.: Финансы и статистика, 2004

10. Дистанционная поддержка дисциплины.

Дистанционная поддержка дисциплины предусмотрена в форме размещения дополнительных заданий, тестов, вопросов для самостоятельной работы, а также консультаций.

Порядок проведения консультаций регламентируется расписанием, формируемым в соответствии с учебным планом. Такая форма работы предусматривает возможность обмена информацией с преподавателями для подготовки самостоятельных заданий и проработки наиболее сложных разделов курса.

Дистанционные ресурсы:

- Учебный портал Института профессиональной переподготовки специалистов;
- Электронная почта (групповая или индивидуальная почта преподавателя), адрес которой указывается в расписании.

11. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Мультимедийный проектор для лекций, раздаточные материалы для изучения лекционного материала.

12. Тематический план учебной дисциплины раздела 2. Краткосрочная финансовая политика компании (преподаватель Макеева Е.Ю.)

№	Наименование тем	ВСЕГО (часов)	Аудиторные занятия (час)			Самостоятельная работа
			в том числе			
			Лекции	Семинары	Практические занятия	
1	Сущность и содержание краткосрочной финансовой политики компании	22	2			20
2	Краткосрочная политика формирования оборотного капитала. Планирование оборотного капитала	30	2	2	4	22
3	Управление ликвидностью и денежными средствами компании	30	4	2	2	22
4	Политика краткосрочного финансирования	16	4	4	2	6
5	Кредитная политика компании управления дебиторской и кредиторской задолженностью	16	4	4	4	4
	ИТОГО	114	16	12	12	74

13. Формы контроля знаний студентов

Тип контроля	Форма контроля	1 год				2 год				Параметры **
		1	2	3	4	1	2	3	4	
Текущий	Реферат				*					письменная работа 15-20 стр., предоставляемая до сдачи экзаменационного зачета
Итоговый	Зачет				*					

Критерии оценки знаний, навыков

Для осуществления текущего контроля выполняется реферат. Реферат состоит из двух частей: 1 часть – (теоретическая) выполняется в соответствии с выбранной темой, 2 часть – (практическая) – требуется провести анализ чистого оборотного капитала, расчет операционного и финансового циклов российской и зарубежной компаний одной из отраслей экономики, анализ оборотного капитала по оригинальной методике, разработанной компанией КПМГ. Оценка выставляется по 10-ти балльной шкале.

Итоговый контроль осуществляется в форме зачета. Зачет проводится в устной форме. Билет содержит теоретический вопрос и две практические задачи по тематике курса.

14. Содержание дисциплины

Раздел представляется в удобной форме (список, таблица). Изложение строится по разделам и темам. Содержание темы может распределяться по лекционным и практическим занятиям.

Тема 1. *Сущность и содержание краткосрочной финансовой политики компании.* (Лекции – 4 часа)

Понятие краткосрочной финансовой политики компании и ее содержание. Роль краткосрочной финансовой политики в стратегическом управлении компанией. Цели, задачи и этапы формирования краткосрочной финансовой политики компании. Принципы и элементы формирования краткосрочной финансовой политики компании.

Концепции управления оборотным капиталом как основного объекта краткосрочной финансовой политики. Традиционная концепция управления оборотным капиталом: операционный цикл кругооборота капитала компании. Концепция финансового цикла компании: временной аспект кругооборота денежных средств компании и взвешенный финансовый цикл. Концепция чистого торгового цикла компании.

Использование модели САРМ для оценки краткосрочного финансирования. Чистая текущая стоимость денежных потоков в краткосрочном периоде. Определение ставок доходности для модели САРМ.

Основная литература:

1. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика / В.Г. Когденко, М.В. Мельник, И.Л. Быковников. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010 – глава 3.
2. Short-term financial management: text and cases / Ned C. Hill, William L. Sartoris – 3rd ed. - Part 1 (Chapter1, Chapter 2)

Дополнительная литература

1. Short-term financial management / [Terry S. Maness](#), [John T. Zietlow](#) , 2005. Part 1, Part 2

2. Modern financial management / Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfield, Bradford D. Jordan – 8th ed. – Chapter 26
3. Hyun-Han Shin; Luc A Soenen Liquidity management or profitability--is there room for both? *AFP Exchange*; Spring 2000; 20, 2; ABI/INFORM Global
4. Nobanee, Haitham, Working Capital Management and Firm's Profitability: An Optimal Cash Conversion Cycle (September 10, 2009). Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1471230>

Case study:

6 [Richard S. Ruback](http://cb.hbsp.harvard.edu), [Aldo Sesia Jr.](http://cb.hbsp.harvard.edu), [Dell's Working Capital](http://cb.hbsp.harvard.edu) - <http://cb.hbsp.harvard.edu>

Тема 2. *Краткосрочная политика формирования оборотного капитала. Планирование оборотного капитала.* (Лекция – 4 часа, семинары – 4 часа, практика – 4 часа)

Стратегический менеджмент оборотного капитала. Детерминанты оборотного капитала компаний. Определение целевых значений элементов оборотного капитала. Особенности управления оборотным капиталом в компаниях различного типа: крупные, средние и малые компании.

Планирование потребности в оборотном капитале. Оптимизация финансового цикла компании. Детерминированная модель операционного денежного потока. Взаимосвязь входящих и исходящих денежных потоков.

Бюджет движения денежных средств и этапы его составления. Прогноз продаж и поступлений денежных средств в компании. Расходы компании и планирование выплат денежных средств. Коэффициенты инкассации дебиторской задолженности компании. Оптимизация чистого денежного потока компании.

Оценка затрат на покрытие дефицита бюджета денежных средств. Компенсационная модель оценки альтернативных источников покрытия дефицита денежных средств.

Основная литература:

1. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика / В.Г. Когденко, М.В. Мельник, И.Л. Быковников. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010 – глава 4 (4.1-4.2).
2. Short-term financial management: text and cases / Ned C. Hill, William L. Sartoris – 3rd ed. - Part 2 (Chapter 4, Chapter 5, Chapter 6)

Дополнительная литература

1. Short-term financial management / [Terry S. Maness](#), [John T. Zietlow](#) , 2005. Part 4
2. Modern financial management / Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfield, Bradford D. Jordan – 8th ed. – Chapter 26
3. Ченг Ф.Ли, Джозеф И. Финнерти Финансы корпораций: теория, методы и практика. – М.: ИНФРА-М, 2000. – Глава 18, Глава 21.
4. MIHIR DASH, RANI HANUMAN «A LIQUIDITY-PROFITABILITY TRADE-OFF MODEL FOR WORKING CAPITAL MANAGEMENT»
5. Pedro Juan García-Teruel, Pedro Martínez-Solano «EFFECTS OF WORKING CAPITAL MANAGEMENT ON SME PROFITABILITY»
6. Velez-Pareja, Ignacio, Which Cost of Debt Should be Used in Forecasting Cash Flows? (Updated) (March 15, 2009). Estudios Gerenciales, Vol. 24, No. 110, April/June 2009. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1011485>
7. Gonzalo Guillern, Mariana Badell, Luis Puigjaner «A holistic framework for short-term supply chain management integrating production and corporate financial planning» - Int. J. Production Economics 106 (2007)

Case study:

1. Carole Howorth, Paul Westhead «The focus of working capital management in UK small firms» *Management Accounting Research* 14 (2003)

2. Brian Belt, Keith V. Smith «COMPARISON OF WORKING CAPITAL MANAGEMENT PRACTICES IN AUSTRALIA AND THE UNITED STATES» - *IGlobal Finance Journal*, 2(1/2), 27-54 (1991) by JAI Press.

Тема 3. Управление ликвидностью и денежными средствами компании

(Лекция – 4 часа, семинары – 4 часа, практика – 2 часа)

Ликвидность: виды и способы ее обеспечения. Детерминанты корпоративной ликвидности. Цена поддержания ликвидности. Оптимальный уровень ликвидности. Идеальная и альтернативная модели ликвидности. Кредитная линия и избыточный денежный поток. Взаимосвязь ликвидности и структуры финансирования компании.

Использование ликвидных ценных бумаг с целью регулирования остатка денежных средств компании. Управление портфелем краткосрочных вложений. Теоретические модели взаимосвязи доходности и сроков платежей: теория чистого ожидания, теория предпочтения ликвидности, теория рыночного сегментирования. Оценка риска краткосрочного инвестирования. Операции хеджирования для снижения процентного риска. Форвардные, фьючерсные и опционные контракты.

Моделирование целевого остатка денежных средств: Модель Баумоля и Миллера-Орра. Анализ безубыточности размещения свободных денежных средств.

Основная литература:

1. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика / В.Г. Когденко, М.В. Мельник, И.Л. Быковников. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010 – глава 4 (4.6-4.7).

2. Short-term financial management: text and cases / Ned C. Hill, William L. Sartoris – 3rd ed. - Part 4 (Chapter 10, Chapter 11, Chapter 15)

Дополнительная литература

1. Short-term financial management / [Terry S. Maness](#), [John T. Zietlow](#) , 2005. Part 3
2. Modern financial management / Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfield, Bradford D. Jordan – 8th ed. – Chapter 27
3. Ченг Ф.Ли, Джозеф И. Финнерти Финансы корпораций: теория, методы и практика. – М.: ИНФРА-М, 2000. – Глава 20.
4. Michalski, Grzegorz Marek, Value-Based Cash Management Models Application in Firm. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1000762>
5. Karl V. Lins, Henri Servaes, Peter Tufano «What drives corporate liquidity? An international survey of cash holdings and lines of credit» *Journal of Financial Economics* 98 (2010)
6. Christopher F. Baum, Mustafa Caglayan, Andreas Stephan, Oleksandr Talavera «Uncertainty determinants of corporate liquidity» - *Economic Modelling* 25 (2008).
7. Kusnadi, Y., Wei, K.C.J., «The determinants of corporate cash management policies: Evidence from around the world» - *J. Corp. Finance* (2011)
8. Aydin Ozkan, Neslihan Ozkan «Corporate cash holdings: An empirical investigation of UK companies» - *Journal of Banking & Finance* 28 (2004)
9. Harry DeAngelo, Linda DeAngelo, Karen H. Wruckb «Asset liquidity, debt covenants, and managerial discretion in financial distress: the collapse of L.A. Gear» - *Journal of Financial Economics* 64 (2002)
10. Bensoussan, Alain, Chutani, Anshuman and Sethi, Suresh, Optimal Cash Management under Uncertainty (February 26, 2009). *Operations Research Letters*, Vol. 37, pp. 425-429, 2009. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1350528>

Case study:

7 1. [H. Kent Bowen](#), [Andrew R. Jassy](#), [Laurence E. Katz](#), [Kevin Kelly](#), [Baltej Kochar](#) «*Cash Management Practices in Small Companies*» <http://cb.hbsp.harvard.edu>

2. [Darrell Rigby](#), [David Sweig](#). «*Tightly Manage Cash Flows and Liquidity: Strategies for Turbulent Times*» - <http://cb.hbsp.harvard.edu>

3. [Karen Berman](#), [Joe Knight](#), [John](#). «*Case Homing In on Cash Conversion*» <http://cb.hbsp.harvard.edu>

Тема 4. Политика краткосрочного финансирования

(Лекция – 4 часа, семинары – 4 часа, практика – 2 часа)

Источники краткосрочного финансирования компании: торговые кредиты, банковские овердрафты, срочные кредиты, векселя, факторинг. Управление излишками денежных средств. Взаимоотношения компании с кредитными организациями. Определение эффективной ставки кредитования. Фиксированная и плавающая кредитные ставки.

Ассиметричная информация и цена внешних краткосрочных источников финансирования. Издержки финансовых трудностей и банкротство компании.

Гибкая и ограничительная финансовая политика краткосрочного финансирования. Альтернативная политика финансирования оборотного капитала. Факторы, влияющие на выбор политики краткосрочного финансирования.

Основная литература:

1. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика / В.Г. Когденко, М.В. Мельник, И.Л. Быковников. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010 – глава 4 (4.3).

2. Short-term financial management: text and cases / Ned C. Hill, William L. Sartoris – 3rd ed. - Part 4 (Chapter 12, Chapter 13)

Дополнительная литература

1. Short-term financial management / [Terry S. Maness](#), [John T. Zietlow](#) , 2005. Part 5

2. Corporate Finance and Valuation Bob Ryan, Gloucestershire Business School, Published by Cengage Learning EMEA, 2007 – Chapter 13

3. Whited, T.M., 1992, “Debt, Liquidity Constraints, and Corporate Investment: Evidence from Panel Data”, Journal of Finance

4. Long, M., Malitz I., Ravid S., 1993, “Trade Credit, Quality Guarantees, and Product Marketability”, Financial Management

5. Myers, S., Majluf N., 1984, “Corporate Financing and Investment Decisions When Firms Have Information That Investors Do Not Have”, Journal of Financial Economics

6. Love, I., Preve L., Sarria-Allende V., 2007, “Trade Credit and Bank Credit: Evidence from Recent Financial Crises”, Journal of Financial Economics

7. Petersen, M., Rajan R., 1997, “Trade Credit: Theories and Evidence”, Review of Financial Studies

8. Deloof, M., Jegers M., 1999, “Trade Credit, Corporate Groups, and the Financing of Belgian Firms”, Journal of Business Finance and Accounting

9. Atanasova, C., 2007, “Access to Institutional Finance and the Use of Trade Credit,” Financial Management

10. Molina C., Preve L., 2008, “Trade Receivables Policy of Distressed Firms and its Effect on the Cost of Financial Distress,” Financial Management

Тема 5. Кредитная политика компании управления дебиторской и кредиторской задолженностью

(Лекция – 4 часа, семинары – 4 часа, практика – 4 часа)

Стратегии кредитной политики организации. Элементы кредитной политики компании. Определение кредитного цикла. Кредитный риск и методы анализа кредитоспособности покупателей. Кредитный контроль. Условия и способы оплаты. Политика формирования скидок. Скидки при досрочной оплате. Оценка изменения кредитной политики.

Управление кредиторской задолженностью. Платежный цикл компании.

Факторинговые операции: преимущества и недостатки. Мировой опыт развития факторинга. Оценка эффективности кредитной политики организации.

Основная литература:

1. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика / В.Г. Когденко, М.В. Мельник, И.Л. Быковников. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010 – глава 4 (4.2), глава 6.
2. Short-term financial management: text and cases / Ned C. Hill, William L. Sartoris – 3rd ed. - Part 5 (Chapter 16, Chapter 17, Chapter 18)

Дополнительная литература

1. Short-term financial management / [Terry S. Maness](#), [John T. Zietlow](#) , 2005. Part 1, Part 2
2. Modern financial management / Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfield, Bradford D. Jordan – 8th ed. – Chapter 28
3. Bastos, Rafael Rabelo and Pindado, Julio, An Agency Model to Explain Trade Credit Policy and Empirical Evidence (November 8, 2007). Applied Economics, Vol. 39, No. 20, pp. 2631-2642, 2007. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1564745>
4. Jeffrey R. Stokes «Dynamic cash discounts when sales volume is stochastic» The Quarterly Review of Economics and Finance 45 (2005)
5. Klapper, Leora F., The Role of Factoring for Financing Small and Medium Enterprises (May 2005). World Bank Policy Research Working Paper No. 3593. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=748344>
6. Soufani, Khaled, Factoring as a Financing Option: Evidence from the UK. EFMA 2000 Athens. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=251407> or doi:10.2139/ssrn.251407
7. J.V., Murthy, Weighted Average Cost of Capital - Factoring in Changing Leverage (July 2, 2008). Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1154664>

15. Образовательные технологии

В процессе изучения дисциплины предусматривается разбор практических задач и кейсов. В рамках курса проводятся мастер-классы совместно с представителями компании КППМГ.

16. Оценочные средства для текущего контроля и аттестации студента

16.1. Тематика заданий текущего контроля

Тематика рефератов:

1. Анализ кредитоспособности компаний
2. Оценка эффективности факторинговых операций
3. Анализ дебиторской задолженности
4. Анализ кредиторской задолженности
5. Кредитные стандарты компании
6. Моделирование запасов компании
7. Модели оптимизации остатка денежных средств
8. Бюджет денежных средств компании
9. Выбор политики краткосрочного финансирования
10. Особенности краткосрочного финансирования в компаниях отрасли
11. Финансовый цикл компании и специфика его оптимизации
12. Определение потребности в оборотном капитале
13. Краткосрочные финансовые вложения, используемые для регулирования ликвидности компании

14. Детерминанты корпоративной ликвидности
15. Модели ликвидности компании
16. Влияние ликвидности на выбор источников финансирования компании
17. Виды рисков краткосрочного инвестирования.

Тема реферата для каждого студента утверждается преподавателем в индивидуальном порядке.

16.2. Вопросы для оценки качества освоения дисциплины

Примерный перечень вопросов к зачету по всему курсу:

1. Понятие краткосрочной финансовой политики компании. Содержание, цели, задачи формирования.
2. Принципы краткосрочной финансовой политики
3. Определение чистого оборотного капитала и его элементы.
4. Операционный денежный поток и его взаимосвязь с чистым оборотным капиталом.
5. Роль модели САРМ в краткосрочной финансовой политике компании.
6. Виды ставок доходности и порядок их расчета в модели САРМ
7. Характеристика составных элементов краткосрочной финансовой политики.
8. Методы управления денежными потоками предприятия.
9. Краткосрочное финансовое планирование: принципы, содержание, цели, задачи.
10. Бюджет движения денежных средств. Содержание и этапы составления.
11. Планирование поступлений денежных средств компании. Определение коэффициента инкассации дебиторской задолженности.
12. Планирование расходов денежных средств компании.
13. Способы покрытия дефицита денежных средств.
14. Модели оценки покрытия дефицита денежных средств.
15. Понятие и роль ликвидности в краткосрочной финансовой политике.
16. Модели ликвидности компании
17. Формирования портфеля ликвидных ценных бумаг.
18. Модели взаимосвязи доходности и сроков платежей
19. Виды рисков краткосрочного финансирования.
20. Модели расчета целевого остатка денежных средств.
21. Виды источников краткосрочного финансирования.
22. Политика привлечения краткосрочного финансирования.
23. Факторинг и форфейтинг: содержание и особенности применения.
24. Оценка издержек производства как базы установления цен на продукцию и услуги.
25. Ценовая политика предприятия: определение цели, выбор модели ценовой политики.
26. Ценовая стратегия и тактика предприятия. Виды ценовых стратегий.
27. Факторинг и коммерческое кредитование организации.
28. Взаимосвязь краткосрочного и долгосрочного финансирования. Выбор оптимальной стратегии финансирования оборотных средств.
29. Управление кредиторской задолженностью.
30. Основные источники и формы финансирования оборотного капитала компании.
31. Характеристика основных методов управления дебиторской задолженностью.
32. Условия для эффективного привлечения кредитов.
33. Методы анализа кредитоспособности компаний.

17. Порядок формирования оценок по дисциплине

Преподаватель оценивает работу студентов на семинарских и практических занятиях:

Активность в решении практических кейсов, участие в дискуссиях, подготовка презентаций. Оценки за работу на семинарских и практических занятиях преподаватель выставляет в рабочую ведомость. Накопленная оценка по 10-ти балльной шкале за работу на семинарских и

практических занятиях определяется перед промежуточным или итоговым контролем - $O_{\text{аудиторная}}$.

Накопленная оценка за текущий контроль учитывает результаты студента по текущему контролю следующим образом:

$$O_{\text{накопленная}} = 0,7 * O_{\text{текущий}} + 0,3 * O_{\text{ауд}}$$

где $O_{\text{текущий}}$ рассчитывается как взвешенная сумма всех форм текущего контроля, предусмотренных в РУП

$$O_{\text{текущий}} = 0,7 * O_{\text{реф}} ;$$

Результирующая оценка за дисциплину рассчитывается следующим образом:

1. Если дисциплина преподается один модуль:

$$O_{\text{результ}} = 0,4 * O_{\text{накопл}} + 0,6 * O_{\text{зач}}$$

На передаче студенту не предоставляется возможность получить дополнительный балл для компенсации оценки за текущий контроль.

На зачете студент может получить дополнительный вопрос (дополнительную практическую задачу, решить к передаче домашнее задание), ответ на который оценивается в 1 балл.

На экзамене студент может получить дополнительный вопрос (дополнительную практическую задачу, решить к передаче домашнее задание), ответ на который оценивается в 1 балл.

18. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

18.1. Базовый учебник

1. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика / В.Г. Когденко, М.В. Мельник, И.Л. Быковников. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010
2. Short-term financial management: text and cases / Ned C. Hill, William L. Sartoris – 3rd ed.

18.2. Основная литература

1. Short-term financial management / [Terry S. Maness](#), [John T. Zietlow](#) , 2005. Part 1, Part 2
2. Modern financial management / Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfield, Bradford D. Jordan – 8th ed.
3. Ченг Ф.Ли, Джозеф И. Финнерти Финансы корпораций: теория, методы и практика. – М.: ИНФРА-М, 2000

18.3. Дополнительная литература

1. Hyun-Han Shin; Luc A Soenen Liquidity management or profitability--is there room for both? *AFP Exchange*; Spring 2000; 20, 2; ABI/INFORM Global
2. Nobanee, Haitham, Working Capital Management and Firm's Profitability: An Optimal Cash Conversion Cycle (September 10, 2009). Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1471230>
3. MIHIR DASH, RANI HANUMAN «A LIQUIDITY-PROFITABILITY TRADE-OFF MODEL FOR WORKING CAPITAL MANAGEMENT»
4. Pedro Juan García-Teruel, Pedro Martínez-Solano «EFFECTS OF WORKING CAPITAL MANAGEMENT ON SME PROFITABILITY»

5. Velez-Pareja, Ignacio, Which Cost of Debt Should be Used in Forecasting Cash Flows? (Updated) (March 15, 2009). Estudios Gerenciales, Vol. 24, No. 110, April/June 2009. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1011485>
6. Gonzalo Guillern, Mariana Badell, Luis Puigjaner «A holistic framework for short-term supply chain management integrating production and corporate financial planning» - Int. J. Production Economics 106 (2007)
7. Michalski, Grzegorz Marek, Value-Based Cash Management Models Application in Firm. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1000762>
8. Karl V.Lins, Henri Servaes, Peter Tufano «What drives corporate liquidity? An international survey of cash holdings and lines of credit» Journal of Financial Economics 98 (2010)
9. Christopher F. Baum, Mustafa Caglayan, Andreas Stephan, Oleksandr Talavera «Uncertainty determinants of corporate liquidity» - Economic Modelling 25 (2008).
10. Kusnadi, Y., Wei, K.C.J., «The determinants of corporate cash management policies: Evidence from around the world» - J. Corp. Finance (2011)
11. Aydin Ozkan, Neslihan Ozkan «Corporate cash holdings: An empirical investigation of UK companies» - Journal of Banking & Finance 28 (2004)
12. Harry DeAngelo, Linda DeAngelo, Karen H. Wruckb «Asset liquidity, debt covenants, and managerial discretion in financial distress: the collapse of L.A. Gear» - Journal of Financial Economics 64 (2002)
13. Bensoussan, Alain, Chutani, Anshuman and Sethi, Suresh, Optimal Cash Management under Uncertainty (February 26, 2009). Operations Research Letters, Vol. 37, pp. 425-429, 2009. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1350528>
11. 14. Whited, T.M., 1992, "Debt, Liquidity Constraints, and Corporate Investment: Evidence from Panel Data", Journal of Finance
12. Long, M., Malitz I., Ravid S., 1993, "Trade Credit, Quality Guarantees, and Product Marketability", Financial Management
13. Myers, S., Majluf N., 1984, "Corporate Financing and Investment Decisions When Firms Have Information That Investors Do Not Have", Journal of Financial Economics
14. Love, I., Preve L., Sarria-Allende V., 2007, "Trade Credit and Bank Credit: Evidence from Recent Financial Crises", Journal of Financial Economics
15. Petersen, M., Rajan R., 1997, "Trade Credit: Theories and Evidence", Review of Financial Studies
16. Deloof, M., Jegers M., 1999, "Trade Credit, Corporate Groups, and the Financing of Belgian Firms", Journal of Business Finance and Accounting
17. Atanasova, C., 2007, "Access to Institutional Finance and the Use of Trade Credit," Financial Management
18. Molina C., Preve L., 2008, "Trade Receivables Policy of Distressed Firms and its Effect on the Cost of Financial Distress," Financial Management
19. www.afponline.org – Ассоциация профессионалов по управлению ликвидностью и денежными средствами
20. www.treasuryandrisk.com – управление риском в краткосрочном инвестировании
21. www.sec.gov/edgar.shtml - сайт корпоративной финансовой отчетности западных компаний
22. www.eva.com/evaluation/overview.php - Сайт по проблемам определения EVA
23. www.nacm.org – Национальная американская ассоциация кредитных менеджеров (NACM)
24. www.credit-to-cash-advisor.com/document_50.html - Статистика банкротства американских компаний
25. http://www.jpmorgan.com/cm/cs?pagename=Chase/Href&urlname=jpmorgan/cash/_home/_northamerica - сайт компании J.P. Morgan
26. www.treasurypoint.com – моделирование ликвидности
27. www.wisdomcorp.com – моделирование денежных средств
28. www.kpmginsiders.com – сайт компании KPMG

19. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Занятия по курсу «Краткосрочная финансовая политика компании» проводятся в форме лекций и практических занятий с применением мультимедийных средств обучения. Основная часть лекционных и практических занятий направлена на изучение практических аспектов применения теории краткосрочного финансового управления.

Подписи: _____Макеева Е.Ю., к.э.н, доцент

Методические рекомендации по формированию оценок по дисциплине

Данные методические рекомендации составлены на основании Положения об организации контроля знаний, утвержденного УС НИУ ВШЭ от 24.06.2011, протокол №26.

1) Структура оценки по дисциплине согласно положению об организации контроля знаний:



2) Таблица 1. Структура оценки по дисциплине, которая читается 1 этап (модуль)

Элемент оценки	Накопленная оценка			Итоговая оценка за экзамен/зачет	Результирующая оценка за дисциплину (Выставляется в дипломе)
	Текущий контроль	Аудиторная работа (Лекции, практические занятия, семинарские занятия)	Самостоятельная внеаудиторная работа студентов		

Действия преподавателя	1	Выставление оценки в 10-балльной системе по каждой форме текущего контроля (эссе, контрольная работа, домашнее задание, реферат, коллоквиум)	Выставление оценки $O_{\text{ауд}}$ по 10-балльной шкале за аудиторную работу студента. ВАЖНО: в НИУ ВШЭ в рамках аудиторной работы	Выставление оценки $O_{\text{сам.работа}}$ по 10-балльной шкале за аудиторную работу студента. (Оценка выставляется только при решении преподавателя оценивать данный вид деятельности студента)	Выставление оценки за итоговый контроль (зачет/экзамен) в 10 балльной системе	1	Определение весов q_1 и q_2 (ВНИМАНИЕ, Сумма удельных весов должна быть равна единице: $\sum q_i = 1$, при этом, $0,2 \leq q_i \leq 0,8$)
	2	Определение весов n_i (ВНИМАНИЕ, сумма $n_i = 1$)	не оценивается посещение лекций, семинарских занятий и практических занятий, а только работа студента.	2			$O_{\text{результ}} = q_1 \cdot O_{\text{итог.контроль}} + q_2 \cdot O_{\text{накопленная}}$
	3	Расчет оценки за текущий контроль $O_{\text{текущий}} = n_1 \cdot O_{\text{эссе}} + n_2 \cdot O_{\text{к/р}} + n_3 \cdot O_{\text{реф}} + n_4 \cdot O_{\text{кол}} + n_5 \cdot O_{\text{дз}}$	(Оценка выставляется только при решении преподавателя оценивать данный вид деятельности студента)				
	Определение весов $k_1 k_2 k_3$ (ВНИМАНИЕ, сумма $k_i = 1$, в случае, если преподаватель не учитывает аудиторную и самостоятельную внеаудиторную работу студентов, то k_2 и k_3 равны 0 (нулю), а $k_1 = 1$).			Расчет накопленной оценки $O_{\text{накопленная}} = k_1 \cdot O_{\text{текущий}} + k_2 \cdot O_{\text{ауд}} + k_3 \cdot O_{\text{сам.работа}}$			
Что получается в результате	$O_{\text{накопленная}}^*$			$O_{\text{итог.контроль}}$	$O_{\text{результ}}^*$		

3) Формирование оценки по дисциплине, если она читается несколько этапов (модулей) поясним на примере дисциплины читаемой 3 этапа (таблица 2).

Таблица 2. Формирование оценки по дисциплине: если дисциплина читается несколько этапов (модулей)

	Промежуточная оценка за 1 этап		Промежуточная оценка за 2 этап		Накопленная оценка 3 (за 3 тап)	Итоговая оценка за экзамен/ зачет	Результирующая оценка за дисциплину (Выставляется
Элемент оценки	Накопленная оценка 1	Оценка за экзамен/ зачет	Накопленная оценка2	Оценка за экзамен/ за-			

		Текущий контроль	Аудиторная работа	Самостоятельная внеаудиторная работа студентов	(по окончании этапа 1) (ВАЖНО! Не является блокирующей)	Текущий контроль	Аудиторная работа	Самостоятельная внеаудиторная работа студентов	чет (по окончании этапа 2) (ВАЖНО! Не является блокирующей)	Текущий контроль	Аудиторная работа	Самостоятельная внеаудиторная работа студентов		в ДИПЛОМ)
Результат	действия преподавателя	действия преподавателя в рамках каждого этапа соответствуют действию преподавателя по формированию оценки, если дисциплина читается один этап (модуль) (таблица 1)				действия преподавателя в рамках каждого этапа соответствуют действию преподавателя по формированию оценки, если дисциплина читается один этап (модуль) (таблица 1)				действия преподавателя (таблица 1)			Выставление оценки за итоговый контроль (зачет/экзамен) в 10 балльной системе	<p>Определение весов q_1 и q_2 (ВНИМАНИЕ, Сумма удельных весов должна быть равна единице: $\sum q_i = 1$, при этом, $0,2 \leq q_i \leq 0,8$)</p> $O_{результ\ итог} = q_1 \cdot O_{итог\ контроль} + q_2 \cdot O_{накопленная}$
	этап	$O_{промежуточная\ 1}^*$				$O_{промежуточная\ 2}^*$				$O_{накопленная\ 3}^*$				
ИТО	$O_{накопленная\ Итоговая} = (O_{промежут\ 1} + O_{промежут\ 2} + O_{накопленная\ 3}) : кол-во\ модулей$ Среднее арифметическое от суммы оценок.													

* способ округления оценки должен быть указан в программе учебной дисциплины