Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 08.10.2026 08:49:38
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.01.12 Управление продажами финансовых услуг
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.01 Экономика
(код, наименование направления подготовки)

Финансы и кредит
(наименование образовательной программы)

очно-заочная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2026

Донецк

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Шангареева Владимира Леонидовна, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры финансов

Заведующий кафедрой:

Петрушевская Виктория Викторовна, д-р экон. наук, профессор, заведующий кафедрой финансов

Рабочая программа дисциплины Б1.В.01.12 Управление продажами финансовых услуг одобрена на заседании кафедры финансов Донецкого филиала РАНХиГС

протокол № 11 от «26» февраля 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Б1.В.01.12 Управление продажами финансовых услуг обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС *(при наличии)*	**Код компетенции**	**Наименование компетенции**	**Код индикатора достижения компетенций**	**Наименование индикатора достижения компетенций**	**Образовательный результат**
	ПК-2	Способен проводить мониторинг конъюнктуры рынка банковских услуг, рынка ценных бумаг, иностранной валюты, товарно-сырьевых рынков	ПК-2.2	Собирает информации по спросу на рынке финансовых услуг	*ПК-2.2. З-5.* ***Знает*** *технологии сбора первичной финансовой информации* *ПК-2.2. У-6.* ***Умеет*** применять универсальное и специализированное программное обеспечение, необходимое для сбора и анализа информации
			ПК-2.5	Составляет подробные паспорта финансовых продуктов	*ПК-2.5. У-2.* ***Умеет*** владеть базовыми навыками работы на персональном компьютере

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины:

3,00 з.е., 108 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 33 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 16 ак. час на лекции и 16 ак. час на практические занятия. 75 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.В.01.12 Управление продажами финансовых услуг реализуется на 4-ом курсе в 7-м семестре после изучения дисциплин:

«Теория финансовых рынков»,

«Инвестиционный менеджмент и управление портфелем».

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов		Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий								Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)					
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ								
РАЗДЕЛ 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ														
Тема 1.1.	Специфика финансовых продуктов	14	2	0	0	2	0	0	0	0		0	0	10	Доклад, Тестирование

Тема 1.2.	Стратегия и планирование продаж: цели, каналы и бюджетирование	14	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	10	Тестирование, Контрольное задание
Тема 1.3.	Клиентоориентированность и управление клиентским опытом	14	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	10	Тестирование, Контрольное задание
РАЗДЕЛ 2. ОПЕРАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ													
Тема 2.1	Операционная эффективность как фактор рентабельности в финансовом посредничестве	14	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	10	Тестирование, Контрольное задание
Тема 2.2	Управление риском операционных сбоев в контексте нормативных требований	14	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	10	Тестирование, Контрольное задание
Тема 2.3	Влияние цифровой трансформации на структуру	17	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	13	Тестирование, Контрольное задание

	операционных затрат и маржинальность													
Промежуточная аттестация		9	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	Зачет с оценкой
Итого		108	8	0	0	16	0	0	0	9	0	0	75	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

Раздел 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ

Тема 1.1. Специфика финансовых продуктов. ПК-2.2; ПК-2.5

Понятие, сущность и нематериальная природа финансовых услуг, их неосязаемость, неотделимость от источника и несохраняемость. Ключевой аспект — анализ доверительной составляющей: клиент приобретает обещание будущей выгоды или защиты, что предъявляет особые требования к репутации и прозрачности. Классификация продуктов по степени риска (депозиты, кредиты, страховые полисы, инвестиционные инструменты) и выявить, как юридическая сложность (договоры, нормативные оговорки) влияет на восприятие ценности. Эффект «перекрестных продаж» и специфика ценообразования, где стоимость часто скрыта в комиссиях и процентных спредах, а не в явном прайсе.

Тема 1.2. Стратегия и планирование продаж: цели, каналы и бюджетирование. ПК-2.2; ПК-2.5

Каналы продаж: традиционные (отделения, агентская сеть) и цифровые (мобильные приложения, партнерские интеграции, маркетплейсы). Стоимость привлечения клиента и его пожизненную ценность. Сегментация клиентской базы и выбор подходящей стратегии: интенсивные продажи для массовых продуктов или консультационный подход для сложных инструментов (ипотека, инвестиции). Бюджетирование маркетинговых активностей с учетом сезонности, регуляторных ограничений на рекламу и поведения конкурентов.

Тема 1.3. Клиентоориентированность и управление клиентским опытом. ПК-2.2; ПК-2.5

Формирование эмоциональной реакции клиента на каждом этапе: от первого обращения до постпродажного обслуживания. Сбор и структурирование обратной связи для выявления «болей» (долгое ожидание, сложные формы, непонятные уведомления). Персонализация: использование данных о транзакциях и поведении для предложения релевантных продуктов, но в пределах требований законодательства о защите персональных данных. Омниканальность – бесшовный переход между онлайн и офлайн продажами. Снижение оттока и рост повторных продаж за счет лояльности.

Раздел 2. ОПЕРАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ

Тема 2.1. Операционная эффективность как фактор рентабельности в финансовом посредничестве. ПК-2.2; ПК-2.5

Модели операционного рычага: влияние фиксированных затрат на прибыль при росте объемов операций. Ключевые показатели эффективности. Методы оптимизации: автоматизация рутинных процессов (открытие счетов, проверка документов), централизация бэк-офиса, аутсорсинг непрофильных функций (платежи, IT-поддержка). Влияние масштаба: как крупные банки через эффект экономии на масштабе снижают удельные затраты, в то время как финтех-стартапы добиваются гибкости за счет облачных решений и API-архитектуры. Баланс между скоростью и контролем качества становится основой устойчивой рентабельности.

Тема 2.2. Управление риском операционных сбоев в контексте нормативных требований. ПК-2.2; ПК-2.5

Идентификации, оценке и минимизации рисков, связанных с ошибками персонала, техническими сбоями, мошенничеством и внешними угрозами. Стандарты управления операционным риском (Базель II/III, международные стандарты ISO 31000). Нормативные требования: обязательные резервы капитала под риски, требования к непрерывности бизнеса и планы восстановления после катастроф. Регуляторные отчетности и стресс-сценарии от центральных банков. Роль внутреннего контроля и аудита: как выявлять уязвимости до того, как они приведут к убыткам или санкциям. Примеры сбоев (ошибки трейдеров, падение серверов, утечки данных) с точки зрения предотвращения и минимизации последствий, включая репутационный ущерб.

Тема 2.3. Влияние цифровой трансформации на структуру операционных затрат и маржинальность. ПК-2.2; ПК-2.5

Внедрение облачных платформ, искусственного интеллекта, роботизации и блокчейна в экономику финансового бизнеса. Переход от капиталоемких инвестиций в собственный IT-стек к модели «pay-as-you-go» через облачных провайдеров. Снижение затрат на ручной труд обработки операций и ускорение процессов (кредитные скоринги за секунды вместо дней). Скрытые издержки: стоимость интеграции новых систем, затраты на кибербезопасность, постоянное обучение персонала. Влияние на маржинальность через возможность обслуживать больше клиентов без пропорционального роста штата. Эффект платформизации.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из

правильных ответов из нескольких вариантов предложенных		2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа

		5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3. Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	**Традиционная система**	**Бинарная система**	**ECTS**	
			Для традиционной системы	**Для бинарной системы**
90-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
80-89	Хорошо		B	P/ Passed
75-79			C	P/ Passed
70-74	Удовлетворительно		B	P/ Passed
60-69			E	P/ Passed
0-59	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
100 балллов	100 балллов	100 балллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.01.12 Управление продажами финансовых услуг используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

доклад, опрос, тестирование, контрольное задание.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Раздел 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ

Тема 1.1. Специфика финансовых продуктов. ПК-2.2; ПК-2.5

Вопросы для опроса

Вопрос 1. В чем заключается ключевое различие между депозитным продуктом банка и инвестиционным паем ПИФа с точки зрения гарантий

сохранности капитала?

Вопрос 2. Какие основные параметры отличают структурный продукт от прямого владения базовым активом (например, акцией или валютой)?

Вопрос 3. Почему финансовый продукт с фиксированной доходностью (например, облигация) считается менее рискованным, чем долевой инструмент (акция), даже если оба выпущены одной компанией?

Вопрос 4. Как специфика ETF (биржевого инвестиционного фонда) как финансового продукта сочетает в себе преимущества коллективного инвестирования и индивидуальной торговли на бирже?

Вопрос 5. В чем заключается специфика срочных контрактов (фьючерсов, опционов) как финансовых продуктов: чем их риск-профиль принципиально отличается от риск-профиля базовых активов (акций, валют)?

Тестовые задания по теме

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что является основной специфической чертой финансового продукта в отличие от товара или услуги в реальном секторе?

а) возможность физического потребления в процессе использования;

б) абстрактный характер, выражающийся в правах на будущие денежные потоки или активы;

в) обязательное наличие материальной формы (сертификата);

г) фиксированный срок годности, установленный производителем.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие из перечисленных характеристик относятся к специфике финансовых продуктов?

а) высокая ликвидность большинства продуктов;

б) зависимость доходности от макроэкономических факторов, а не только от усилий производителя;

в) возможность точного прогнозирования стоимости на десятилетия вперед;

г) асимметрия информации между продавцом (эмитентом) и покупателем (инвестором);

д) отсутствие каких-либо комиссий и издержек при покупке.

Какие инструменты относятся к категории «сложные структурированные финансовые продукты»?

а) банковский депозит с капитализацией процентов;

б) облигация с правом досрочного погашения по инициативе инвестора (оферта);

в) нота, привязанная к динамике корзины активов с защитой капитала на 90%;

г) биржевой паевой инвестиционный фонд, отслеживающий индекс;

д) опционный контракт на фьючерс на нефть.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Определите хронологическую последовательность появления финансовых продуктов:

а) появление и бурное развитие секьюритизации (выпуск ценных бумаг, обеспеченных пулом кредитов);

б) возникновение первых простых долговых расписок и векселей в средневековой Европе;

в) создание первых ETF (SPDR S&P 500) — продуктов, торгуемых на бирже и отслеживающих индекс;

г) эмиссия первых структурированных продуктов с защитой капитала на розничном рынке.

Тест 4. Установите соответствие

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

Внимательно прочитать оба списка: список 1 – Вид финансового продукта; список 2 – характеристика.

Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

Записать попарно цифры и буквы вариантов ответа в таблицу.

№	Вид финансового продукта		Характеристика
1	Простой продукт (депозит, акция, облигация)	А	Состоит из нескольких компонентов (базовый актив + дериватив); может иметь условия защиты капитала или участия в росте; сложен для понимания
2	Структурированный продукт (нота)	В	Прозрачная структура, понятная доходность, низкая сложность, высокая стандартизация
3	Дериватив (фьючерс, опцион)	Б	Путь из активов, объединяющий средства множества инвесторов; каждый пай удостоверяет долю в портфеле; диверсификация внутри одного продукта
4	Коллективный продукт (ПИФ, ETF)	Г	Контракт, производный от базового актива; предоставляет рычаг (плечо); высокий риск, расчет на изменение цены или волатильность без владения активом
5	Депозиты и денежные инструменты	Г	Создание резерва на случай кризисов; минимальная доходность, высокая ликвидность, сохранение капитала от краткосрочных колебаний.

Ответы:

1	2	3	4	5

Доклад.

Подготовка докладов «Специфика финансовых продуктов: от простых инструментов к сложным конструкциям». Пять групповых докладов с обсуждением отличий финансовых продуктов друг от друга, анализом их риск-профиля, ликвидности и юридической природы.

Тематика докладов:

Природа финансового продукта как юридического контракта.
Классификация финансовых продуктов по сложности и прозрачности.
Специфика ETF как гибридного продукта.
Структурированные и защитные продукты.
Специфика розничных финансовых продуктов в России.

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада – это вид самостоятельной работы, способствующий формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляют план, подбирают основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения. Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: – изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых, как правило, дает сам преподаватель; – анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; – обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; – написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля. Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Тема 1.2. Стратегия и планирование продаж: цели, каналы и бюджетирование. ПК-2.2; ПК-2.5

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. В чем заключается принципиальное различие между стратегией «толкания» и стратегией «притягивания» в планировании продаж с точки зрения каналов распределения?

Вопрос 2. Какие два ключевых этапа включает в себя процесс бюджетирования продаж и в чем различие между планированием «сверху вниз» и «снизу вверх»?

Вопрос 3. Какие экономические и рыночные условия (стадия жизненного цикла продукта, уровень конкуренции, сезонность) напрямую влияют на выбор приоритетного канала продаж (онлайн vs. офлайн)?

Вопрос 4. Чем стратегическая цель продаж (увеличение доли рынка)

принципиально отличается от операционной цели (выполнение плана по отгрузкам) с точки зрения временного горизонта и используемых KPI?

Вопрос 5. Какие основные формы каналов сбыта выделяют в зависимости от длины цепочки (нулевой, одноуровневый, многоуровневый) и в чем специфика бюджетирования для каждого из них?

Тестовые задания по теме

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что является экономической сущностью стратегического планирования продаж в отличие от простого реагирования на текущий спрос?

а) составление детального помесячного графика отгрузок на основе заявок отдела закупок предыдущего периода;

б) формирование долгосрочного вектора развития сбытовой сети, определение целей по доле рынка и оптимизация каналов под эти цели;

в) единовременный распродажа остатков склада с максимальной скидкой для получения быстрой ликвидности;

г) заключение разовых сделок с новыми контрагентами без предварительного анализа их кредитоспособности.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие факторы исторически способствовали развитию многоканальных стратегий продаж как массового явления в рознице?

а) повсеместное распространение интернета и мобильных устройств, стирающее границы между онлайн и офлайн торговлей;

б) рост потребительских ожиданий в части мгновенной доставки и единого клиентского опыта;

в) установление государством фиксированных цен на товары первой необходимости;

г) развитие автоматизированных систем управления взаимоотношениями с клиентами и складского учета;

д) изобретение бартера как единственной формы расчета между юридическими лицами.

Какие из перечисленных инструментов относятся к формам бюджетирования отдела продаж?

а) составление сводного бюджета доходов и расходов всего предприятия;

б) формирование бюджета коммерческих расходов (зарплата менеджеров, командировки, рекламные материалы);

в) расчет плана продаж в натуральном выражении по каждому SKU и каналу;

г) открытие нового производственного цеха за счет собственных средств;

д) создание гибкого бюджета, привязанного к объему выручки.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Определите хронологическую последовательность этапов разработки и реализации стратегии продаж:

а) мониторинг выполнения плана и корректировка тактики (анализ отклонений, перераспределение бюджета между каналами);

б) формулировка целей продаж (рост выручки на X%, увеличение доли рынка до Y%) на основе анализа рынка и целей компании;

в) выбор и настройка каналов сбыта (прямые продажи, дистрибьюторы, e-commerce) под выбранные целевые сегменты;

г) бюджетирование продаж (распределение ресурсов на стимулирование сбыта, логистику и персонал).

Доклад.

Подготовка докладов «Стратегия и планирование продаж: цели, каналы и бюджетирование». Четыре групповых доклада с обсуждением роли стратегии продаж в разработке вариантов решения проблемных ситуаций, учете рыночных циклов и выборе оптимальных способов масштабирования бизнеса.

Тематика докладов:

1. Влияние цифровизации на способы привлечения и удержания клиентов.
2. Экономическая сущность стратегии продаж.
3. Классификация каналов продаж и их бюджетирование.
4. Правовые и финансовые аспекты планирования продаж в РФ.

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада – это вид самостоятельной работы, способствующий формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляют план, подбирают основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения. Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: – изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых, как правило, дает сам преподаватель; – анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; – обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; – написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля. Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Тема 1.3. Клиентоориентированность и управление клиентским опытом. ПК-2.2; ПК-2.5

Вопросы для опроса

Вопрос 1. Что такое клиентоориентированность и в чем её основное отличие от простого хорошего обслуживания?

Вопрос 2. Какие ключевые элементы формируют клиентский опыт?

Вопрос 3. Что такое «карта пути клиента» и для чего она используется?

Вопрос 4. Какие метрики используются для измерения удовлетворенности клиентов?

Вопрос 5. Как обратная связь от клиентов влияет на управление клиентским опытом?

Тестовые задания по теме

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что из перечисленного является первым этапом в методологии дизайн-мышления при проектировании клиентского опыта?

а) прототипирование;

б) тестирование;

в) эмпатия (глубокое понимание потребностей клиента);

г) генерация идей.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие действия характеризуют клиентоориентированную компанию?

а) компания навязывает дополнительные услуги, не учитывая потребности клиента;

б) компания активно собирает обратную связь и реагирует на неё;

в) компания обучает сотрудников эмпатии и навыкам решения проблем;

г) компания сокращает время ответа на запросы клиентов только в часы пик;

д) компания персонализирует предложения на основе истории покупок.

Какие факторы негативно влияют на клиентский опыт в цифровых каналах?

а) медленная загрузка страниц;

б) интуитивно понятный интерфейс;

в) большое количество обязательных полей в форме обратной связи;

г) одинаковый сценарий для всех клиентов без учета их сегмента;

д) возможность оставить отзыв без регистрации.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.
Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Определите последовательность этапов управления клиентским опытом:
а) внедрение изменений и мониторинг результатов;
б) определение точек соприкосновения с клиентом;
в) сбор и анализ обратной связи от клиентов;
г) сегментация клиентов и описание их потребностей;
д) разработка плана улучшения клиентского опыта.

Установите правильную последовательность стадий жизненного цикла клиента по мере взаимодействия с компанией:
а) лояльность и повторные покупки;
б) первое обращение и привлечение;
в) отток или завершение сотрудничества;
г) совершение первой покупки;
д) удержание и развитие отношений.

Тест 4. Установите соответствие
Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.
Внимательно прочитать оба списка: список 1 – этап карты пути клиента; список 2 – пример действия клиента.
Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.
Записать попарно цифры и буквы вариантов ответа в таблицу.

№	Этап карты пути клиента		Пример действия клиента
1	Осознание потребности	А	Клиент звонит в службу поддержки, чтобы уточнить статус заказа
2	Поиск и оценка вариантов	Б	Клиент замечает, что старый телефон сломался, и решает купить новый
3	Покупка	В	Клиент сравнивает цены и отзывы на трёх сайтах интернет-магазинов
4	Постпродажное обслуживание	Г	Клиент добавляет товар в корзину и оформляет заказ

Ответ:

1	2	3	4

Контрольное задание

Внимательно прочитать текст задания.
Выполнить анализ.
Сформулировать вывод.

Задание.

Компания «ТехноСервис» – региональный поставщик услуг по ремонту бытовой техники. Средний чек – 3 500 руб. Основной канал привлечения клиентов – сарафанное радио и местные форумы. Директор компании жалуется, что после первого обращения клиенты часто исчезают, а повторные заказы поступают только от 15% клиентов. При этом жалоб на качество ремонта практически нет. Чтобы понять причины, компания решила оценить клиентский опыт. Было проведено исследование, которое выявило следующее:

среднее время ожидания мастера на дому – 4 часа (согласованный интервал – 3 часа);

служба поддержки по телефону отвечает через 10 минут ожидания, но решение проблемы часто требует нескольких звонков;

после ремонта клиенту не приходит чек в электронном виде, а бумажный часто теряется;

сайт не адаптирован под мобильные устройства, и клиенты не могут отследить статус заявки онлайн;

При этом сам ремонт выполняется качественно – гарантийные случаи единичны (менее 2%).

Задание:

1. Определите, какие проблемы клиентского опыта (CX) существуют на каждом этапе взаимодействия (до, во время и после оказания услуги).

2. Оцените, какие метрики (NPS, CSAT, CES), вероятнее всего, будут низкими в данной ситуации, и объясните почему.

3. Предложите три конкретных мероприятия по улучшению клиентского опыта с указанием ожидаемого эффекта.

4. Какой подход (проактивный или реактивный) и почему компания должна использовать при работе с обратной связью?

Раздел 2. ОПЕРАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ

Тема 2.1. Операционная эффективность как фактор рентабельности в финансовом посредничестве. ПК-2.2; ПК-2.5

Вопросы для опроса

Вопрос 1. Что понимается под операционной эффективностью в финансовом посредничестве и каковы её ключевые компоненты?

Вопрос 2. Какие основные показатели используются для оценки операционной эффективности финансового посредника (например, отношение затрат к доходам)?

Вопрос 3. Как операционная эффективность влияет на рентабельность собственного капитала и чистую процентную маржу?

Вопрос 4. Какие методы повышения операционной эффективности наиболее распространены в банковском и страховом секторах?

Вопрос 5. Какие риски связаны с чрезмерной оптимизацией операционных процессов (например, снижение качества обслуживания)?

Тестовые задания по теме

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой показатель наиболее полно отражает операционную эффективность финансового посредника?

а) чистая прибыль;

б) отношение операционных расходов к операционным доходам;

в) размер активов под управлением;

г) количество филиалов.

Что из перечисленного является прямым следствием повышения операционной эффективности?

а) увеличение доли просроченной задолженности;

б) снижение рентабельности активов;

в) рост чистой процентной маржи при прочих равных условиях;

г) увеличение штата сотрудников.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие факторы относятся к операционным расходам финансового посредника?

а) затраты на персонал и аренду офисов;

б) процентные выплаты по депозитам;

в) расходы на информационные технологии и автоматизацию;

г) комиссионные расходы по агентским договорам;

д) резервы на возможные потери по кредитам.

Какие меры способствуют повышению операционной эффективности?

а) внедрение цифровых каналов обслуживания;

б) увеличение числа ручных операций для контроля качества;

в) централизация бэк-офисных функций;

г) рост расходов на маркетинг без оценки отдачи;

д) оптимизация бизнес-процессов через реинжиниринг.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Определите последовательность этапов внедрения программы повышения операционной эффективности:

а) мониторинг ключевых показателей эффективности (KPI) и корректировка плана;

б) анализ текущих операционных процессов и выявление узких мест;

в) постановка целей по снижению затрат и повышению производительности;

г) разработка и утверждение плана мероприятий по оптимизации;

д) реализация пилотных проектов и масштабирование успешных решений.

Установите последовательность действий при реинжиниринге кредитного процесса:

а) внедрение автоматизированной системы скоринга и одобрения заявок;

б) анализ текущего времени обработки кредитной заявки и причин задержек;

в) сокращение числа согласующих инстанций и избыточных проверок;

г) пересмотр регламентов и обучение персонала новым процедурам;
д) оценка результата: снижение операционных затрат на выдачу кредита.

Тест 4. Установите соответствие

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

Внимательно прочитать оба списка: список 1 – компонент операционной эффективности; список 2 – характеристика.

Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

Записать попарно цифры и буквы вариантов ответа в таблицу.

№	Компонент операционной эффективности		Характеристика
1	Управление затратами	А	Использование чат-ботов и мобильного банкинга для снижения нагрузки на колл-центр
2	Автоматизация процессов	Б	Контроль за расходованием бюджета, снижение накладных расходов без потери качества
3	Оптимизация персонала	В	Сравнение операционных показателей с конкурентами и отраслевыми эталонами
4	Бенчмаркинг	Г	Перераспределение функций, аутсорсинг непрофильных задач, мотивация сотрудников
5	Технологическая модернизация	Д	Замена ручного ввода данных на роботизированную автоматизацию процессов

Ответ:

1	2	3	4	5

Тема 2.2. Управление риском операционных сбоев в контексте нормативных требований. ПК-2.2; ПК-2.5

Вопросы для опроса

Вопрос 1. Что понимается под операционным сбоем в деятельности финансовой организации и какие основные виды операционных рисков

выделяют согласно Базелю III?

Вопрос 2. Какие нормативные требования (например, Basel III, 242-ФЗ, Указание Банка России № 3624-У) регулируют управление риском операционных сбоев?

Вопрос 3. В чём различие между событием операционного риска (потеря) и инцидентом (сбой), и как они фиксируются в Отчёте об операционных потерях?

Вопрос 4. Какие ключевые индикаторы риска (KRI) используются для раннего выявления операционных сбоев в процессинговых системах?

Вопрос 5. Какой минимальный порог существенности потерь от операционных сбоев установлен для обязательного уведомления регулятора (Банка России)?

Тестовые задания по теме

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой метод оценки операционного риска требует сбора данных о сбоях за последние 5–10 лет и используется для расчёта регулятивного капитала по продвинутому подходу?

а) Метод базового индикатора;

б) Стандартизированный подход;

в) Метод измерения потерь;

г) Сценарный анализ.

Какой из перечисленных ключевых индикаторов риска наиболее релевантен для мониторинга риска операционных сбоев в процессинге платежей?

а) Коэффициент текущей ликвидности;

б) Доля успешных транзакций за день;

в) Средневзвешенная стоимость капитала;

г) Чистая процентная маржа.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие события относятся к категории «внутреннее мошенничество» согласно классификации операционных рисков Базеля III?

а) Кража имущества сотрудником;

б) Ошибка в коде торгового терминала стороннего разработчика;

в) Нарушение правил внутреннего контроля;

г) Утечка персональных данных клиентов вследствие хакерской атаки;

д) Сговор сотрудника с контрагентом для завышения тарифов.

Какие факторы однозначно требуют применения продвинутого подхода при расчёте капитала под операционный риск?

а) Годовой операционный доход банка менее 5 млрд руб.;

б) Наличие внутренней базы данных потерь за 5 лет;

в) Использование только внешних данных (без внутренних);

г) Наличие модели сценарного анализа и формализованных KRI;

д) Полное отсутствие системы внутреннего контроля.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Определите последовательность этапов процедуры управления инцидентом (операционным сбоем) в кредитной организации:

а) Расследование первопричины и расчёт прямых потерь;

б) Регистрация инцидента в журнале событий в течение 24 часов;

в) Уведомление регулятора, если потери превышают порог существенности;

г) Первичная локализация сбоя (отключение проблемного модуля);

д) Разработка и внедрение корректирующих мероприятий.

Установите последовательность действий при разработке модели капитала под операционный риск по методу LDA:

а) Построение распределения частоты потерь (биномиальное/Пуассона);

б) Сбор исторических данных потерь (внутренних и внешних);

в) Расчёт VaR на уровне 99,9% за год;

г) Построение распределения тяжести потерь (логнормальное и др.);

д) Агрегирование частоты и тяжести методом Монте-Карло.

Тест 4. Установите соответствие

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

Внимательно прочитать оба списка: список 1 – нормативный документ;

список 2 – характеристика.

Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

Записать попарно цифры и буквы вариантов ответа в таблицу.

№	Нормативный документ		Характеристика
1	Basel III (операционный риск)	А	Обязанность вести журнал учёта операционных потерь и уведомлять ЦБ при превышении 5 млн руб.
2	Указание Банка России № 3624-У	Б	Установление минимального размера операционного капитала (OpRWA) по трём подходам: BIA, TSA, AMA
3	242-ФЗ «Об организации внутреннего контроля»	В	Обязанность создавать комитет по операционным рискам в банках с универсальной лицензией
4	Положение Банка России № 716-П	Г	Требование к системе управления рисками, включая план непрерывности бизнеса (BCP)
5	ISO 31000	Д	Принципы интеграции риск-менеджмента в корпоративное управление

Ответ:

1	2	3	4

Тест 5. Установите соответствие

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

Внимательно прочитать оба списка: список 1 – инструмент; список 2 – описание.

Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

Записать попарно цифры и буквы вариантов ответа в таблицу.

№	Инструмент		Описание
1	RCSA	А	Автоматизированный мониторинг KRI в реальном времени на панели управления
2	KRIs Dashboard	Б	Карта рисков, где каждый процесс оценивается по вероятности и влиянию сбоя
3	План непрерывности бизнеса (BCP)	В	Страхование убытков от операционных сбоев (кибер-риски, ошибки персонала)
4	Страховой полис (Cyber/Professional Indemnity)	Г	Документированный порядок действий при критическом сбое, включая резервные каналы
5	Внутренняя база потерь	Д	Реестр всех зафиксированных инцидентов с суммой ущерба и первопричиной

Ответ:

1	2	3	4	5	6

Контрольное задание

Внимательно прочитать текст задания.
Выполнить анализ.
Сформулировать вывод.

Задание.

Главный риск-менеджер ООО «Финансовый процессинг» анализирует случаи операционных сбоев за последние 3 года. Выявлены следующие события.

2024 год: сбой в процессинге платежей на 4 часа – убыток 1,2 млн руб. (нарушение SLA).

2024 год: ошибка сотрудника при вводе данных в расчётный модуль – завышение комиссии на 0,7 млн руб.

2025 год: DDoS-атака на фронтальный сервер – сбой на 6 часов, убыток 3,5 млн руб. (потеря клиентов + штраф ЦБ).

2025 год: внутреннее мошенничество (перевод средств фиктивному контрагенту) – 2,0 млн руб.

2026 год: сбой в обновлении ПО – остановка бэк-офиса на 2 дня, убыток 8,0 млн руб. (включая штраф регулятора за нарушение сроков отчётности).

Дополнительные данные: годовой операционный доход компании – 200 млн руб. Требования регулятора: при потере свыше 5 млн руб. за одно событие

– обязательное уведомление Банка России. Порог существенности для внутреннего учёта – 100 тыс. руб. Риск-аппетит компании: годовые совокупные потери от операционных сбоев не более 10 млн руб.

Задание:

Оцените совокупные потери от операционных сбоев за 3 года (в текущих ценах). Определите, какие события требуют уведомления ЦБ.

Выявите не менее 4 системных причин (корневых факторов) повторяющихся сбоев.

Обоснуйте, какой подход к управлению операционным риском следует применять компании с учётом размера дохода и частоты сбоев.

Предложите конкретный план мероприятий по снижению риска сбоев на следующий год с указанием ответственных подразделений и контрольных точек.

Тема 2.3. Влияние цифровой трансформации на структуру операционных затрат и маржинальность. ПК-2.2; ПК-2.5

Вопросы для опроса

Вопрос 1. Что понимается под цифровой трансформацией бизнеса и какие её основные драйверы?

Вопрос 2. Как цифровизация влияет на структуру постоянных и переменных операционных затрат компании?

Вопрос 3. Какие виды операционных затрат наиболее подвержены сокращению в результате внедрения цифровых технологий?

Вопрос 4. Что такое маржинальность бизнеса и как она может измениться под влиянием цифровой трансформации?

Вопрос 5. Какие риски увеличения затрат связаны с цифровой трансформацией и как их минимизировать?

Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой эффект цифровой трансформации чаще всего приводит к снижению переменных операционных затрат в производственной компании?

а) увеличение расходов на облачные сервисы;

б) автоматизация производственных процессов и снижение доли ручного труда;

в) рост затрат на кибербезопасность;

г) повышение заработной платы IT-специалистов.

При оценке влияния цифровизации на маржинальность бизнеса ключевым показателем является:

а) общая выручка компании;

б) соотношение темпов роста выручки и темпов роста операционных затрат;

в) сумма уплаченных налогов;

г) количество внедренных цифровых продуктов.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие из перечисленных факторов относятся к прямым эффектам цифровой трансформации, снижающим операционные затраты?

а) оптимизация логистических маршрутов с помощью алгоритмов;

б) внедрение роботизированной обработки документов;

в) увеличение бюджета на рекламу в социальных сетях;

г) автоматизация обслуживания клиентов через чат-ботов;

д) покупка нового офисного здания.

Какие статьи затрат могут возрасти в процессе цифровой трансформации?

а) амортизация цифрового оборудования и программного обеспечения;

б) затраты на обучение персонала новым технологиям;

в) расходы на сырьё и материалы;

г) затраты на кибербезопасность и защиту данных;

д) транспортные расходы на доставку готовой продукции.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Определите последовательность этапов оценки влияния цифровой трансформации на маржинальность компании:

а) расчёт прогнозной операционной маржи после внедрения изменений;

б) идентификация статей затрат, подлежащих цифровизации;

в) оценка капитальных затрат на внедрение цифровых решений и их амортизации;

г) сравнение фактической и прогнозной маржинальности, вывод об эффективности;

д) прогнозирование изменения выручки и экономии на операционных расходах.

Установите последовательность шагов при внедрении системы управления затратами на основе цифровых двойников:

а) создание цифровой копии производственного процесса;

б) сбор исторических данных о затратах и производительности;

в) моделирование сценариев оптимизации и выбор наилучшего;

г) интеграция с ERP-системой для получения данных в реальном времени;

д) внедрение изменений в реальный процесс на основе моделирования.

Контрольные задания

Задание 1.

Компания «ЛогистикПро» занимается складскими и транспортными услугами. В 2024 году компания начала масштабную цифровую трансформацию. Доступны следующие данные. Выручка за 2024 год: 500 млн руб. Операционные затраты за 2024 год: 420 млн руб. (в том числе затраты на ручной труд 180 млн руб., аренда складов 100 млн руб., транспортные расходы 90 млн руб., прочие 50 млн руб.). В 2025 году после внедрения системы управления складом (WMS) и автоматизации маршрутов планируется: выручка 550 млн руб.; затраты на ручной труд снизятся на 30%; транспортные расходы снизятся на 15%; аренда складов не изменится; прочие затраты вырастут на 10% за счёт амортизации нового ПО и облачных сервисов. Дополнительные капитальные затраты на цифровизацию составили 40 млн руб., амортизация которых будет начисляться равномерно в течение 5 лет.

Задание:

Рассчитайте операционную маржу компании «ЛогистикПро» за 2024 год (в %).

Рассчитайте прогнозные операционные затраты на 2025 год с учётом цифровой трансформации.

Рассчитайте прогнозную операционную маржу на 2025 год.

Определите, на сколько процентных пунктов изменилась маржинальность. Сделайте вывод об эффективности цифровой трансформации.

Рассчитайте простой срок окупаемости инвестиций в цифровизацию (исходя из годовой экономии операционных затрат).

Укажите не менее двух факторов, которые могут помешать достижению плановой экономии затрат.

Сформулируйте рекомендацию руководству компании относительно

дальнейшей цифровой трансформации.

Система оценивания знаний по видам учебной деятельности

Критерии оценивания опроса:

Балы	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Критерии оценивания тестовых заданий:

Балы	Описание критерия	
4	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
3	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
2	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	1	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	1	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	1	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0,5	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста,

		аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0,5	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	4	

Критерии оценивания контрольных заданий:

Балы	Описание критерия
4	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
3	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
2	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-1	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

5.3. Каждый раздел дисциплины завершается контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает три КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,15	15
КТ 2	100	0,15	15
Итого:	х	0,3	30

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ х Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ – 1.

Раздел 1.

Письменный опрос:

Вопросы для опроса:

1. Дайте определение понятию «управление продажами финансовых услуг». Назовите основные цели и ключевые принципы построения эффективной системы продаж в финансовом секторе.

2. Перечислите основные этапы процесса стратегического управления продажами (от анализа рынка до контроля KPI) и кратко охарактеризуйте содержание каждого этапа.

3. Раскройте сущность модели «воронки продаж» применительно к финансовым услугам. Как на каждом этапе воронки меняется подход к взаимодействию с клиентом?

4. В чём заключается различие между продуктно-ориентированным и клиенто-ориентированным подходом в продажах финансовых услуг? Какие методы используются для повышения пожизненной ценности клиента?

5. Что такое «перекрёстные продажи» и «дополнительные продажи» в контексте финансового супермаркета? Каким образом финансовый консультант выбирает оптимальную стратегию предложения для действующего клиента?

6. Какие типы каналов продаж финансовых услуг (прямые, агентские, цифровые, партнёрские) вы знаете? Охарактеризуйте преимущества и недостатки каждого из них.

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои

	примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

1. Какие задачи решает стратегическое управление продажами финансовых услуг?

а) максимизация выручки при заданном уровне операционных затрат;

б) минимизация оттока клиентов (churn rate);

в) гарантированное привлечение инвесторов без маркетинговых усилий;

г) диверсификация каналов продаж для снижения зависимости от одного источника лидов;

д) повышение качества обслуживания и удовлетворённости клиентов.

Какие этапы включает процесс управления продажами?

а) стратегическое планирование и постановка целей (квоты, территория);

б) рекрутинг, обучение и мотивация sales-команды;

в) формирование лидогенерации и квалификация лидов;

г) проведение переговоров, заключение сделок и постпродажное сопровождение;

д) ведение бухгалтерского учёта финансовой организации.

Какие принципы лежат в основе клиенто-ориентированной стратегии продаж?

а) продукт – центр взаимодействия, клиент адаптируется под условия банка;

б) знание жизненного цикла клиента и его потребностей на каждом этапе;

в) долгосрочные отношения ценнее разовых транзакций;

г) скорость обработки заявки важнее точности рекомендации;

д) персонализация предложений на основе анализа данных (big data).

Какие виды KPI относятся к операционным показателям эффективности отдела продаж?

а) количество встреч/звонков за период (активность);

б) коэффициент конверсии лида в сделку;

в) средний чек (сумма сделки);

г) рыночная капитализация компании;

д) процент выполнения плана продаж.

4. Какие виды риска относятся к несистематическим (диверсифицируемым)?

а) риск банкротства конкретной компании;

б) риск изменения ключевой ставки ЦБ;

в) отраслевой риск (например, падение цен на нефть для нефтяных компаний);

г) инфляционный риск;

д) риск мошенничества со стороны менеджмента компании.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

1. Какие инструменты используются для анализа воронки продаж?

а) коэффициент конверсии на каждом этапе;

б) скорость прохождения сделки по этапам;

в) общая сумма уплаченных налогов;

г) анализ причин отказов и «застревания» сделок;

д) стоимость привлечения одного клиента.

Какие факторы влияют на успешность up-selling в финансовом консультировании?

а) глубина доверия и знание текущей ситуации клиента;

б) стабильно высокий кредитный рейтинг организации;

в) своевременность предложения (например, перед истечением предыдущего продукта);

д) предложение самого дорогого продукта без учёта потребностей клиента.

Какие типы клиентов выделяют в сегментации для продаж финансовых услуг?

а) массовый розничный сегмент;

б) состоятельные клиенты;

в) клиенты с отрицательной кредитной историей;
г) клиенты HNWI;
д) корпоративные и институциональные клиенты.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

1. Какие стратегии относят к прямым каналам продаж?

а) продажи через собственный штат менеджеров (B2B прямые продажи);
б) собственные отделения и офисы продаж;
в) продажи через сторонних страховых брокеров;
г) онлайн-банк и мобильное приложение банка;
д) телемаркетинг (исходящие звонки из колл-центра).

Какие преимущества характерны для цифровых (дистанционных) каналов продаж?

а) возможность масштабирования бизнеса без пропорционального роста затрат;
б) персонализация на основе алгоритмов (риск-скоринг, рекомендации);
в) высокий уровень доверия клиентов к личной встрече;
г) круглосуточная доступность продукта (24/7);
д) низкая стоимость привлечения на массовом рынке.

Какие ограничения и риски присущи агентской модели продаж?

а) зависимость от качества работы независимых агентов;
б) высокий контроль корпоративных стандартов обслуживания;
в) риск «мисселинга» (недобросовестных рекомендаций) со стороны агента;
г) более низкие комиссионные по сравнению с собственным каналом;
д) сложность управления мотивацией агентов без прямой субординации.

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.

55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

Доклад.

Подготовка докладов «Методологические основы управления продажами финансовых услуг: от моделей привлечения к стратегиям удержания клиентов». Пять групповых докладов с обсуждением роли стратегических моделей в разработке системы продаж, управлении клиентским опытом и выборе оптимальных каналов дистрибуции.

Тематика докладов:

1. Современная модель воронки продаж.
2. Клиентский путь и точки контакта: методы картирования, выявления «узких мест» и повышения конверсии.
3. Методы управления ключевыми показателями эффективности в продажах: от классических планов до геймификации и CRM-аналитики.
4. Многоканальные стратегии продаж: сравнительный анализ эффективности офлайн- и онлайн-каналов, интеграция цифрового и личного консультирования.
5. Поведенческие финансы и психология продаж.

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада – это вид самостоятельной работы, способствующий формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляют план, подбирают основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения. Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: – изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых, как правило, дает сам преподаватель; – анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; – обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; – написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля. Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п.

Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0-20	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0-20	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0-20	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0-20	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	100	

Итоговая оценка за КТ представляет собой среднее арифметическое баллов по каждому заданию.

КТ – 2.

Раздел 2.

Письменный опрос:

Вопросы для опроса:

1. Дайте определение понятию «операционное управление продажами финансовых услуг». Каковы его ключевые цели и задачи в современной финансовой организации?
2. Перечислите основные этапы цикла операционного управления продажами (от планирования до контроля) и кратко охарактеризуйте содержание каждого этапа.
3. Какие ключевые показатели эффективности используются для оценки

результативности управления продажами финансовых услуг? Приведите примеры для розничного и корпоративного сегментов.

4. В чём заключается различие между управлением воронкой продаж и управлением клиентским опытом? Как эти подходы соотносятся в операционном контуре?

5. Что такое «операционная эффективность» продаж? Какими методами (автоматизация, стандартизация, обучение) можно её повысить без потери качества обслуживания?

6. Какие типы каналов продаж финансовых услуг вы знаете (прямые, агентские, дистанционные, партнёрские)? Охарактеризуйте преимущества и недостатки управления каждым из них в операционном контексте.

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1.
Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.
Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
Выбрать несколько правильных ответов.
Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

1. Какие задачи решает операционное управление продажами финансовых услуг?
а) обеспечение выполнения плановых объёмов продаж;
б) минимизация издержек на привлечение клиента;
в) гарантированное заключение сделок без ошибок;
г) управление качеством обслуживания на всех этапах продажи;
д) координация работы каналов продаж и бэк-офиса.

Какие этапы включает цикл операционного управления продажами?
а) стратегическое планирование и бюджетирование
б) организация работы команды и распределение задач;
в) мотивация и обучение персонала;
г) мониторинг, анализ и корректировка планов;
д) разработка нового финансового продукта.

Какие показатели относят к операционным KPI продаж?
а) конверсия лида в сделку;
б) средний чек (сумма сделки);
в) стоимость привлечения клиента;
г) чистая прибыль банка за год;
д) скорость обработки заявки.

Какие риски характерны для операционного управления продажами финансовых услуг?
а) невыполнение плана из-за низкой активности менеджеров;
б) потеря качества обслуживания при масштабировании;
в) риск ликвидности эмитента;
г) операционные сбои в CRM-системе;
д) регуляторные риски

Тест 2.
Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.
Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.
Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

1. Какие методы используются для повышения эффективности операционного управления продажами?
а) внедрение CRM-систем и скриптов общения;
б) регулярное обучение и аттестация продавцов;
в) увеличение рекламного бюджета без анализа конверсии;
г) стандартизация процессов и регламентов;
д) грейдирование клиентов по доходности.

Какие каналы продаж финансовых услуг требуют наибольшего операционного контроля?
а) агентская сеть (страховые агенты);
б) интернет-эквайринг на сайте;
в) партнёрские продажи (например, в автосалонах);
г) прямые продажи через корпоративных менеджеров;
д) мобильное приложение с робо-эдвайзингом.

Какие факторы влияют на операционную эффективность процесса продаж в банке?
а) уровень автоматизации рутинных операций;
б) качество системы мотивации;
в) волатильность фондового рынка;
г) скорость согласования сделок с юристами и рисками;
д) количество филиалов.

Тест 3.
Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.
Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
Выбрать несколько правильных ответов.
Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

1. Какие инструменты операционного управления продажами относятся к категории «контроль качества»?
а) тайные покупки;
б) запись и аудит телефонных разговоров;
в) построение скоринговой модели кредитования;
г) регулярные внутренние проверки соблюдения регламентов;
д) анализ возвратов и жалоб клиентов.

Какие преимущества даёт внедрение CRM-системы в операционное управление продажами?
а) прозрачность воронки и стадий сделок;
б) автоматизация напоминаний и планирования звонков;
в) возможность персонализировать предложения на основе истории;
г) полное исключение человеческого фактора;
д) сокращение времени подготовки отчётности.

Какие ограничения характерны для автоматизации продаж финансовых услуг?
а) высокая стоимость внедрения и поддержки;
б) сопротивление персонала новым процессам;
в) невозможность учесть эмоциональные аспекты переговоров;
г) снижение скорости обработки заявок;
д) сложность интеграции с устаревшими банковскими системами.

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

Итоговая оценка за КТ представляет собой среднее арифметическое баллов по каждому заданию.

Доклад

Подготовка групповых докладов «Операционное управление и эффективность управления продажами финансовых услуг». Пять групповых докладов с обсуждением практических аспектов управления продаж.

Тематика докладов:

1. Операционная модель управления продажами в финансовой

организации: структура, процессы и роли.

2. Метрики в управлении продажами финансовых услуг: от валового объёма к операционной эффективности.

3. Автоматизация и цифровизация операционного управления продажами:

4. Управление каналами продаж: прямые, агентские, партнёрские и дистанционные – операционные особенности.

5. Поведенческие и мотивационные аспекты операционного управления: как повысить эффективность sales-команды без роста бюджета.

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада – это вид самостоятельной работы, способствующий формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляют план, подбирают основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения. Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: – изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых, как правило, дает сам преподаватель; – анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; – обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; – написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля. Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0-20	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0-20	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность

Логика изложения	0-20	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0-20	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	100	

Итоговая оценка за КТ представляет собой среднее арифметическое баллов по каждому заданию.

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (зачет с оценкой) проводится в письменной форме. Обучающийся получает билет, содержащий теоретические вопросы и практические задания. Ответы представляются в письменном виде с развернутым изложением теоретических положений и хода решения задач.

Раздел 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ

Тема 1.1. Специфика финансовых продуктов. ПК-2.2; ПК-2.5

1. Задания открытого типа
1.1. Вопросы открытого типа

№ п.п.	Вопрос
1.	Дайте определение понятию «финансовый продукт». Перечислите основные критерии, по которым банковский депозит отличается от инвестиционного пая паевого инвестиционного фонда (ПИФ) с точки зрения ликвидности, гарантии возврата капитала и порядка налогообложения.

2.	Охарактеризуйте специфику структурированных финансовых продуктов (например, ноты). В чем заключается их основное экономическое преимущество для инвестора и какие скрытые риски (комиссии, условие досрочного погашения, защита капитала) могут существенно снизить фактическую доходность?

1.2. Контрольные задания

Задание 1.

Инвестор Сергей, 45 лет, владеет капиталом в размере 5 млн руб., который он планирует использовать для выхода на пенсию через 15 лет. Он рассматривает два типа финансовых продуктов. Продукт А: классический срочный банковский депозит в рублях со ставкой 12% годовых, с ежемесячной капитализацией процентов, без возможности частичного снятия до окончания срока. Продукт Б: паи биржевого ПИФа «Фонд корпоративных облигаций», номинированные в рублях; ожидаемая доходность (до вычета комиссий управления) составляет 16% годовых; комиссия управляющей компании – 1,5% годовых от стоимости чистых активов; средняя волатильность пая – 8%. Инфляция – 7% в год, ставки по депозитам в топ-10 банков – 10–12%.

Задание. Определить:

Какие экономические риски (риск ликвидности, кредитный риск, риск процентной ставки, инфляционный риск) в наибольшей степени присущи каждому из двух продуктов? Обоснуйте, почему депозит не может считаться полностью безрисковым инструментом в долгосрочной перспективе.

Какой продукт вы рекомендуете Сергею с учетом его 15-летнего горизонта и задач (накопление пенсионного капитала)? Рассчитайте реальную доходность (номинальная доходность минус инфляция) для обоих вариантов с учетом комиссий.

Если бы Сергей решил дополнительно приобрести «защитный» продукт – страхование жизни с инвестиционной составляющей, – какие экономические аргументы (налоговые льготы, страховой риск, низкая ликвидность) вы бы привели за и против такого решения?

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	В чем заключается ключевое отличие структурного продукта от обычного В		

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	В чем заключается ключевое отличие структурного продукта от обычного портфеля облигаций? Варианты ответов: а) Структурный продукт гарантирует 100% возврата капитала в любой ситуации; б) Структурный продукт – это комбинация долгового инструмента и деривата (опциона), что позволяет ограничить потери, но часто ограничивает и доходность; в) Структурные продукты не облагаются налогом; г) Структурные продукты всегда имеют более низкую комиссию, чем ПИФы.		
2.	Какой показатель наиболее адекватно отражает эффективность биржевых паевых инвестиционных фондов (БПИФ) и ETF в долгосрочном периоде? Варианты ответов: а) Текущая котировка пая на бирже; б) Совокупная доходность, включающая реинвестированные дивиденды за вычетом комиссий управления; в) Объем активов под управлением; г) Разница между ценой покупки и продажи (спред).		

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какая характеристика не является обязательным признаком срочного банковского депозита как финансового продукта?

а) Фиксированная или плавающая процентная ставка;

б) Возможность досрочного расторжения без потери процентов;

в) Страхование суммы вклада в пределах 1,4 млн руб. государством;

г) Четко установленный срок размещения средств.

Какая специфическая особенность инвестиционного страхования жизни отличает его от классического ПИФа?

а) Высокая ликвидность (ежедневная возможность продажи паев);

б) Комбинация финансового инвестирования (выбор стратегий) и страховой защиты (риск смерти/ дожития);

в) Обязательное государственное страхование вложений;

г) Минимальная комиссия (менее 0,5% годовых).

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие из перечисленных финансовых продуктов относятся к категории «коллективных инвестиций»?

а) Банковский депозит;

б) Паи открытого паевого инвестиционного фонда (ОПИФ);

в) Акции отдельной компании, купленные напрямую;

г) Биржевой инвестиционный фонд (ETF);

д) Облигации федерального займа (ОФЗ).

Тест 3. Установление последовательности

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.
Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
Построить верную последовательность из предложенных элементов.
Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Определите правильную последовательность этапов жизненного цикла финансового продукта (на примере выпуска биржевого ПИФа):

а) Формирование портфеля активов управляющей компанией;

б) Регистрация правил доверительного управления и проспекта эмиссии паев в Центральном банке;

в) Первичное размещение паев на бирже (IPO фонда);

г) Торговля паями на вторичном рынке (на бирже) между инвесторами.

Тест 4. Установите соответствие

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

Внимательно прочитать оба списка: список 1 – тип финансового продукта; список 2 – цель или характеристика.

Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

Записать попарно цифры и буквы вариантов ответа в таблицу.

№	Тип финансового продукта		Цель или характеристика
1	Срочный банковский депозит	А	Цель – получение дохода, привязанного к динамике базового актива (индекса, валюты, товара), с защитой капитала (частичной или полной). Высокая сложность и комиссии.
2	Паи ETF на широкий рыночный индекс (например, МосБиржи)	Б	Цель – сохранность сбережений с фиксированным, но низким (относительно инфляции) доходом. Максимальная надежность, низкая комиссия, полная гарантия возврата (до 1,4 млн руб. от АСВ).
3	Структурный (нотный) продукт	В	Цель – пассивное инвестирование в корзину ценных бумаг с максимальной диверсификацией, низкими издержками и высокой ликвидностью. Доходность соответствует динамике индекса (за вычетом комиссий).
4	Полис инвестиционного страхования жизни	Г	Цель – долгосрочное накопление капитала с налоговыми льготами (возврат НДФЛ с взносов) и страховой защитой. Часто имеет блокировку на досрочное изъятие средств и высокие комиссии на первых годах.

Ответ:

1	2	3	4	5	6	7

Тема 1.2. Стратегия и планирование продаж: цели, каналы и бюджетирование. ПК-2.2; ПК-2.5

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Дайте определение понятию «стратегия продаж». Перечислите основные этапы её разработки (от анализа рынка до утверждения бюджета) и объясните, почему стратегия продаж не может существовать в отрыве от общей маркетинговой стратегии компании.
2.	Охарактеризуйте три ключевых канала продаж: B2B (прямые продажи через менеджеров), E-commerce (интернет-магазин) и партнёрская сеть (дистрибуция). Для каждого из них укажите: какие цели наиболее реалистичны (доля рынка, объём выручки, число сделок) и какой метод бюджетирования (фиксированный бюджет, % от оборота, «от достигнутого») лучше применить.

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	В чём заключается ключевое отличие стратегии продаж от тактики продаж? Варианты ответов: а) Стратегия – это план на 3-5 лет, а тактика – действия внутри одного квартала; б) Стратегия – это работа с текущими клиентами, а тактика – привлечение новых; в) Стратегия определяет что и почему мы продаём (целевой рынок, каналы), тактика – как именно мы это делаем (скрипты, акции); г) Стратегия касается только цен, а тактика – ассортимента.		
2.	Какой метод бюджетирования продаж считается наиболее гибким и позволяет оперативно реагировать на изменения рынка? Варианты ответов: а) Бюджет «от достигнутого» (прибавляем 10% к прошлому году); б) Фиксированный бюджет (выделяем сумму один раз и не меняем); в) Бюджет как процент от прогнозируемой выручки (например, 5% от плановых продаж); г) Бюджет на основе нулевого базиса (каждая статья расходов		

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	обосновывается заново каждый период).		

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что является главной экономической сущностью стратегии продаж?

а) Организация ежедневных звонков и встреч менеджеров с целью выполнения плана;

б) Выбор целевого сегмента, каналов сбыта и модели монетизации, обеспечивающих устойчивый приток выручки при заданном уровне затрат;

в) Минимизация всех коммерческих расходов любой ценой;

г) Обеспечение присутствия товара во всех розничных точках без анализа рентабельности.

Какой канал продаж имеет самую высокую стоимость привлечения клиента в B2B-секторе?

а) Интернет-магазин с контекстной рекламой;

б) Личные встречи менеджеров с лицами, принимающими решения;

в) E-mail-рассылка по базе холодных контактов;

г) Коммерческое предложение без встречи (удалённые продажи).

Как инфляция влияет на бюджет отдела продаж?

а) Снижает реальные затраты на персонал, так как оклады номинированы в рублях;

б) Увеличивает номинальный бюджет (индексация зарплат, рост цен на рекламу), сокращая реальные возможности канала;

в) Не влияет, если стратегия продаж основана только на онлайн-каналах;

г) Снижает необходимость бюджетирования — продажи растут автоматически вслед за ценами.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие экономические факторы являются обязательными при выборе канала продаж для новой компании?

а) Размер маржинальности продукта (можно ли «кормить» дистрибьютора или дорогой прямой канал);

б) Юридический адрес производителя;

в) Скорость оборота денег в данном канале;

г) Наличие личной дружбы с директором торговой сети;

д) Возможность масштабирования канала без пропорционального роста затрат.

Какие формы бюджетирования продаж относятся к количественным методам?

а) Бюджет на основе запланированного числа сделок и среднего чека (снизу вверх);

б) Бюджет «от общего маркетингового пирога» (сверху вниз);

в) Бюджетирование на основе бенчмарков конкурентов;

г) Бюджетирование с учётом исторических данных по конверсии воронки;

д) Интуитивное распределение денег между каналами на основе опыта руководителя.

Какие преимущества даёт CRM-система при планировании продаж?

а) Автоматический расчёт прогноза выручки на основе конверсии и скорости сделок;

б) Гарантия того, что все лиды превратятся в сделки;

в) Возможность точно распределить бюджет между менеджерами, исходя из их планов;

г) Снижение операционных рисков (потери данных, дублирование звонков);

д) Полное замещение функции руководителя отдела продаж.

Тема 1.3. Клиентоориентированность и управление клиентским опытом. ПК-2.2; ПК-2.5

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ:

№ п/п	Вопрос
1.	Охарактеризуйте понятие «клиентоориентированность» как стратегию бизнеса. В чем отличие клиентоориентированного подхода от традиционного (продуктоориентированного)? Приведите пример, когда компания ставит потребности клиента выше сиюминутной выгоды.
2.	Дайте определение понятию «управление клиентским опытом». Объясните, из каких ключевых этапов (точек касания) состоит «путь клиента».

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой показатель используется для измерения лояльности клиентов и готовности рекомендовать компанию знакомым? Варианты ответов: а) CSAT; б) NPS; в) CES; г) AOV.		
2.	Компания внедрила омниканальную систему поддержки (чат-бот, телефон, email, мессенджеры). Какой из принципов управления клиентским опытом был реализован в первую очередь? Варианты ответов: а) Персонализация; б) Бесшовность (seamless experience); в) Скорость обслуживания; г) Программа лояльности.		

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой из перечисленных подходов НЕ является элементом клиентоориентированной культуры?

а) Эмпатия к потребностям клиента;

б) Обратная связь от клиентов используется для улучшения продукта;

в) Сотрудники следуют строгим скриптам, не отклоняясь от регламента;

г) Клиент считается главным источником ценности для бизнеса.

Какой этап «пути клиента» предполагает первое знакомство потребителя с брендом или продуктом?

а) Лояльность;

б) Осведомленность;

в) Покупка;

г) Постпродажное обслуживание.

Клиент написал негативный отзыв, и компания ответила в течение 1 часа, предложила компенсацию. Какой из этапов управления клиентским опытом был реализован?

а) Проектирование опыта;

б) Восстановление сервиса;

в) Юнит-экономика

г) A/B-тестирование.

Какой из перечисленных инструментов чаще всего используется для сбора обратной связи сразу после взаимодействия с контакт-центром?

а) Интервью с фокус-группой;

б) Краткий опрос в конце звонка;

в) Анализ социальных сетей;

г) Аудит тайным покупателем.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие из перечисленных характеристик относятся к

клиентоориентированной компании?

а) Длительное время ожидания ответа оператора;

б) Персонализация предложений на основе истории покупок;

в) Единый портрет клиента;

г) Игнорирование жалоб, если жалоба поступила через сайт;

д) Превентивное решение проблем (проактивный сервис);

е) Скрипты продаж без права адаптации к клиенту.

Какие элементы входят в «Карту пути клиента»?

а) Этапы взаимодействия;

б) Эмоции и болевые точки клиента;

в) EBIT (прибыль до вычета процентов и налогов);

г) Каналы коммуникации (онлайн, офлайн);

д) Ассортиментная матрица;

е) Действия сотрудников на каждом этапе.

Какие метрики относятся к категории «Опережающие индикаторы качества опыта» (т.е. показывают проблемы до того, как клиент уйдет)?

а) отток клиентов;

б) Доля неразрешенных обращений с первого раза;

в) Доля негативных отзывов в социальных сетях за квартал;

г) Время ожидания ответа в чате;

д) Средний чек на клиента;

е) Количество кликов до целевой страницы.

Какие действия компании способствуют формированию лояльности и долгосрочных отношений с клиентами?

а) Программа лояльности с накопительными баллами;

б) Персонализированные рекомендации на основе AI;

в) Взимание платы за каждый звонок в поддержку;

г) Регулярные опросы с последующим информированием об улучшениях;

д) Принудительная подписка на рассылку без возможности отписаться.

Какие из перечисленных практик относятся к омниканальному подходу?

а) Клиент начинает диалог в мобильном приложении, а завершает в веб-чате на сайте, и данные о диалоге сохранены;

б) У компании есть телефон и email, но они работают в разных базах данных;

в) Интеграция CRM с мессенджерами и соцсетями;

г) Единая очередь обращений из всех каналов;

д) Запрос клиента, поступивший через форму на сайте, не виден оператору колл-центра.

Раздел 2. ОПЕРАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ

Тема 2.1. Операционная эффективность как фактор рентабельности в финансовом посредничестве. ПК-2.2; ПК-2.5

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Охарактеризуйте основные компоненты операционной эффективности финансового посредника (банка, брокера, страховой компании). Для каждого компонента (управление издержками, скорость обработки транзакций, качество обслуживания клиентов, автоматизация процессов) укажите, как он влияет на чистую процентную маржу или комиссионный доход.
2.	Дайте определение понятию «операционный рычаг» в контексте деятельности финансового посредника. Объясните, почему высокий уровень постоянных операционных расходов (например, затраты на IT-инфраструктуру) может как усилить, так и ослабить рентабельность при изменении объемов бизнеса. Приведите пример ситуации, когда рост операционной эффективности (снижение переменных издержек на единицу услуги) напрямую повышает рентабельность капитала.

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой показатель наиболее точно отражает способность финансового посредника контролировать операционные расходы относительно полученного дохода? Варианты ответов: а) Коэффициент достаточности капитала; б) Коэффициент операционных расходов к чистому операционному доходу; в) Чистая процентная маржа; г) Рентабельность активов		
2.	Какое мероприятие по повышению операционной эффективности финансового посредника одновременно		

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	снижает операционный риск и транзакционные издержки? Варианты ответов: а) Увеличение кредитного портфеля за счет рискованных заемщиков; б) Внедрение автоматизированной системы скоринга и обработки заявок; в) Закрытие всех отделений и переход только на мобильный банк; г) Сокращение штата сотрудников без изменения IT-инфраструктуры.		

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.
Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.
Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
Выбрать один верный ответ.
Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что понимается под операционной эффективностью финансового посредника?
а) Способность привлекать дешевые пассивы;
б) Отношение операционных затрат (расходов на персонал, аренду, IT) к полученному операционному доходу;
в) Только скорость проведения платежей;
г) Размер уставного капитала.

2. Какой фактор операционной эффективности в первую очередь влияет на чистую процентную маржу (NIM) коммерческого банка?
а) Снижение стоимости фондирования;
б) Снижение операционных издержек на обслуживание вкладов и выдачу кредитов;
в) Увеличение числа филиалов;
г) Максимальное повышение ставок по кредитам.

3. Что из перечисленного не является следствием повышения операционной эффективности?
а) Рост рентабельности собственного капитала при прочих равных;

б) Автоматический рост процентных ставок по депозитам;
в) Возможность предложить клиентам более низкие комиссии за услуги;
г) Повышение конкурентоспособности.

4. Как называется показатель, который растет при снижении операционных расходов относительно доходов?
а) Коэффициент CIR (уменьшается);
б) Коэффициент CIR (увеличивается);
в) Достаточность капитала;
г) Ликвидность.

5. Какая стратегия повышения операционной эффективности характерна для финтех-компаний, в отличие от традиционных банков?
а) Экстенсивное расширение сети отделений;
б) Использование облачных технологий и API для интеграции с партнерами;
в) Ручная верификация всех документов;
г) Долгосрочное хранение бумажных архивов.

Тест 2.
Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.
Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
Выбрать несколько правильных ответов.
Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие элементы операционных затрат финансового посредника напрямую влияют на его рентабельность?
а) Расходы на персонал (заработная плата);
б) Амортизация программного обеспечения и серверов;
в) Убытки по просроченным кредитам (кредитный риск);
г) Аренда офисов и коммунальные платежи;
д) Процентные выплаты по депозитам клиентов (стоимость фондирования);
е) Расходы на маркетинг и привлечение клиентов.

2. Какие из перечисленных мер позволяют повысить операционную эффективность брокерской компании?
а) Автоматизация процесса открытия счета;
б) Увеличение числа торговых терминалов с разными интерфейсами;
в) Оптимизация IT-инфраструктуры (миграция на облачные решения);
г) Привлечение всех клиентов только через розничные отделения;
д) Внедрение чат-ботов для первичной поддержки клиентов;
е) Ручная обработка каждой заявки на вывод средств.

3. Какие последствия для бизнеса имеет хронически низкая операционная эффективность (высокий CIR)?
а) Снижение конкурентоспособности из-за необходимости держать высокие комиссии;
б) Рост чистой процентной маржи;
в) Риск нарушения нормативов достаточности капитала из-за низкой прибыли;
г) Улучшение клиентского опыта за счет очень быстрого обслуживания;
д) Ограниченные возможности для инвестиций в развитие (новые технологии);
е) Снижение дивидендной доходности для акционеров.

Тема 2.2. Управление риском операционных сбоев в контексте нормативных требований. ПК-2.2; ПК-2.5

1. Задания открытого типа
1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Охарактеризуйте понятие «операционный сбой» в финансовой организации. Каковы основные источники таких сбоев (человеческий фактор, сбои в IT-системах, внешние события)? Объясните, как переход на облачные технологии и удаленную работу влияет на профиль операционного риска.
2.	Раскройте суть нормативных требований Базельского комитета (Базель II и III) в части управления операционным риском. Какие методы расчета минимального капитала под операционный риск предусмотрены и в чем их принципиальное отличие? Как регулятор оценивает качество системы управления операционными сбоями?

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой документ является базовым нормативным актом, регламентирующим порядок управления операционным риском в кредитных организациях РФ (по аналогии с СО 151-П)? Варианты ответов: а) Положение ЦБ РФ № 716-П;		

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	б) Федеральный закон «О Центральном банке»; в) Указание ЦБ РФ № 5340-У; г) Положение о ПОД/ФТ.		
2.	Что из перечисленного является критическим элементом эффективной системы управления непрерывностью бизнеса в контексте регуляторных ожиданий? Варианты ответов: а) Наличие сервера в подвале офиса; б) Утвержденный план восстановления после катастрофы (DRP) и его регулярное тестирование с фиксацией результатов; в) Страховка имущества на сумму уставного капитала; г) Устное распоряжение генерального директора на случай сбоя.		

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое событие с точки зрения регулятора относится к категории «крупный операционный сбой»?

а) Ошибка кассира в выдаче сдачи на 50 рублей;

б) Блокировка на 2 часа системы дистанционного банковского обслуживания для 30% клиентов;

в) Выход из строя офисного кондиционера;

г) Корректировка бухгалтерской проводки по заработной плате.

Что является основной целью внедрения регуляторного требования по сбору данных об операционных потерях?

а) Облегчение отчетности перед акционерами;

б) Выявление цепочек событий и предупреждение повторных сбоев;

в) Увеличение штата риск-менеджеров;

г) Снижение налоговой нагрузки.

Какой из перечисленных показателей является ключевым для оценки эффективности управления операционным риском?

а) Доходность собственного капитала;

б) Количество инцидентов, приведших к недоступности критической системы;

в) Общая сумма активов банка;

г) Средняя ставка по кредитам.

Что требует регулятор (ЦБ РФ) от банка в отношении аутсорсинга IT-услуг?

а) Полный запрет на аутсорсинг;

б) Оценку операционного риска, связанного с передачей функций, и контроль за поставщиком услуг;

в) Обязательный перевод всех систем в государственное облако;

г) Размещение всего оборудования в дата-центре самого банка.

Какой метод расчета капитала под операционный риск основан на учете средней величины валового дохода за последние 3 года?

а) Метод базового индикатора;

б) Стандартизированный метод;

в) Продвинутый метод измерения;

г) Метод внутренних рейтингов.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие из перечисленных мер следует применить при реализации плана восстановления после массового сбоя в работе процессингового центра?

а) Переключение на резервный вычислительный центр;

б) Остановка всех банкоматов и касс для предотвращения краж;

в) Уведомление регулятора (по установленной форме) о наступлении инцидента;

д) Автоматическое увеличение лимитов по кредитным картам;

е) Анализ корневой причины сбоя и формирование отчета.

Какие внутренние документы должны быть в обязательном порядке утверждены в рамках системы управления операционным риском (согласно требованиям ЦБ РФ)?

а) Политика управления операционным риском;

б) Методика расчета совокупного операционного риска;

в) Положение о регламенте выдачи премий сотрудникам;

г) Положение об организации внутреннего контроля за операционными сбоями;

д) Учетная политика по налогу на прибыль.

Какие факторы могут существенно увеличить операционный риск при внедрении нового банковского продукта?

а) Сжатые сроки разработки;

б) Отсутствие интеграционного тестирования с системами;

в) Высокая квалификация проектной команды;

г) Проведение стресс-теста продукта только после релиза;

д) Детальное пошаговое описание бизнес-процесса.

Что из перечисленного относится к обязательным требованиям Базеля III в части управления операционным риском?

а) Создание комитета по управлению активами и пассивами;

б) Наличие плана обеспечения непрерывности деятельности (BCP);

в) Публикация ежеквартальной отчетности по МСФО;

г) Систематический сбор данных о внешних потерях (консорциумы данных);

д) Установление лимитов на позиции по акциям.

Какие типы событий относятся к категории «операционный сбой» согласно классификации Базеля?

а) Внутреннее мошенничество;

б) Несанкционированный доступ к данным и кибератаки;

в) Падение курса акций на фондовом рынке;

г) Сбои в работе систем и инфраструктуры;

д) Рост инфляции выше прогноза.

Тема 2.3. Влияние цифровой трансформации на структуру операционных затрат и маржинальность. ПК-2.2; ПК-2.5

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Охарактеризуйте, как цифровая трансформация влияет на структуру операционных затрат компании. Какие статьи расходов (например, оплата труда, аренда, логистика, IT-инфраструктура) обычно снижаются, а какие – возрастают? Приведите примеры из реальных отраслей (розничная торговля, банки, производство).

№ п/п	Вопрос
2.	Объясните, как автоматизация бизнес-процессов и внедрение облачных технологий изменяют маржинальность продукции или услуг. Какие факторы (масштаб, скорость внедрения, уровень цифровой зрелости) определяют, станет ли компания более рентабельной? Сравните краткосрочные и долгосрочные эффекты.

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какое изменение в структуре операционных затрат чаще всего происходит при переходе компании на цифровые платформы? Варианты ответов: а) Рост затрат на складскую недвижимость; б) Снижение затрат на ручной труд и рост затрат на IT-инфраструктуру; в) Увеличение командировочных расходов; г) Рост затрат на сырьё.		
2.	Что из перечисленного является признаком положительного влияния цифровизации на маржинальность? Варианты ответов: а) Увеличение времени обработки заказа; б) Снижение операционной эффективности; в) Рост выручки на одного сотрудника при неизменных или снижающихся переменных расходах; г) Отказ от использования аналитики данных.		

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Как цифровая трансформация влияет на постоянные затраты компании в долгосрочной перспективе?

а) Увеличивает их за счёт роста арендных платежей;

б) Снижает их благодаря замене ручного труда технологиями и сокращению физической инфраструктуры;

в) Не влияет на постоянные затраты;

г) Делает их полностью переменными.

Какой эффект оказывает внедрение роботизированной автоматизации процессов на операционную маржу?

а) Снижает маржу из-за высоких первоначальных вложений;

б) Повышает маржу за счёт ускорения обработки данных и сокращения ошибок;

в) Не влияет на маржу, так как затраты перераспределяются;

г) Уменьшает маржу из-за роста зарплат IT-специалистов.

Что чаще всего является основным источником роста затрат при цифровой трансформации?

а) Снижение стоимости облачных сервисов;

б) Инвестиции в обучение персонала, лицензии на ПО и кибербезопасность;

в) Уменьшение количества поставщиков;

г) Отказ от маркетинга.

Какое преимущество для маржинальности даёт использование аналитики?

а) Позволяет точно прогнозировать спрос и оптимизировать запасы;

б) Увеличивает затраты на хранение данных;

в) Требует найма большого штата аналитиков без окупаемости;

г) Усложняет принятие решений.

Какая отрасль наиболее выигрывает с точки зрения снижения операционных затрат от перехода в онлайн?

а) Сельское хозяйство;

б) Розничная торговля и банковские услуги;

в) Тяжёлое машиностроение;

г) Добыча полезных ископаемых.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. Выбрать несколько правильных ответов. Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие из перечисленных затрат обычно снижаются в результате цифровой трансформации?
а) Затраты на аренду офисов и складов;
б) Расходы на ручную обработку документов;
в) Бюджет на облачные вычисления;
г) Транспортные расходы за счёт оптимизации маршрутов;
д) Расходы на лицензионное программное обеспечение.

Какие факторы могут временно снизить маржинальность на начальном этапе цифровизации?
а) Высокие инвестиции в новый софт и оборудование;
б) Необходимость переобучения персонала;
в) Снижение выручки из-за ошибок при внедрении;
г) Рост операционной эффективности сразу после запуска;
д) Увеличение объёмов продаж.

Какие показатели операционной эффективности улучшаются благодаря цифровым инструментам?
а) Время цикла обработки заказа;
б) Уровень брака и ошибок;
в) Текучесть кадров без автоматизации;
г) Загрузка производственных мощностей;
д) Количество жалоб клиентов.

Что из перечисленного относится к прямым выгодам цифровой трансформации для операционных затрат?
а) Сокращение численности персонала на рутинных операциях;
б) Автоматизация отчётности и снижение затрат на бухгалтерию;
в) Увеличение затрат на электроэнергию для серверов;
г) Перенос части расходов с капитальных на операционные;
д) Рост затрат на техническую поддержку.

Какие стратегии позволяют компаниям сохранить и увеличить маржинальность в цифровой среде?
а) Внедрение подписочных моделей;
б) Использование динамического ценообразования на основе данных;
в) Отказ от цифровых каналов продаж;
г) Оптимизация цепочек поставок через интернет вещей;
д) Снижение качества продукта ради экономии.

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	90-100
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	75-89
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	60-74
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	1-59

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого

необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы,

рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность – до 15 минут. Вторая часть – выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность – 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается

практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность – 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Управление продажами : учебник / под общ. ред. С. В. Земляк. – Москва : ИНФРА-М, 2026. – 300 с. – ISBN 978-5-16-021380-4. – Текст : электронный. – URL: https://znanium.ru/catalog/product/2223346

2. Брокерско-дилерская деятельность и консультирование на финансовом рынке : учебник / М. П. Логинов, М. С. Марамыгин, А. Н. Волков [и др.] ; под общей редакцией М. П. Логинова, М. С. Марамыгина ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский государственный экономический университет. – Екатеринбург : УрГЭУ, 2023. – 566 с.

3. Татьянников, В. А. Продвижение финансовых продуктов : учебное пособие / В. А. Татьянников, И. В. Савостина, Ю. В. Куваева ; под общей редакцией В. А. Татьянникова ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский государственный экономический университет. – Екатеринбург : Уральский гос. экономический ун-т, 2020. – 183 с.

8.2. Дополнительная литература

1. Мнацаканян, А. Г. Банковский маркетинг: учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины для студентов направления подготовки 38.03.01 Экономика / А. Г. Мнацаканян. – Калининград: ФГБОУ ВО «КГТУ», 2022. – 35 с.

2. Каледин, С. В. Корпоративные финансы: теоретический аспект :

Учебник для вузов / С. В. Каледин. — Санкт-Петербург : Лань, 2022. — 500 с. — ISBN 978-5-8114-9363-0. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/221255 (дата обращения: 05.10.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ). – Текст : электронный. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/

Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 №39-ФЗ (последняя редакция). – Текст : электронный. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10148/

Федеральный закон «Об инвестиционных фондах» от 29.11.2001 №156-ФЗ (последняя редакция). – Текст : электронный. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34237/

8.4. Интернет-ресурсы

ЭБС «ЛАНЬ» https://e.lanbook.com

ЭБС «ЗНАНИУМ» https://znanium.ru

Справочно-правовая система «ГАРАНТ» http://www.garant.ru

КонсультантПлюс: справочная правовая система http://www.consultant.ru/ - бесплатный доступ к основным актам

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, закреплены аудитории согласно расписанию учебных занятий:

рабочее место преподавателя, посадочные места по количеству обучающихся, доска меловая, персональный компьютер с лицензированным программным обеспечением общего назначения, мультимедийный проектор, экран, интерактивная панель.

Перечень программного обеспечения:

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства:

- МТС-link

Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем:

Официальный интернет-портал правовой информации России pravo.gov.ru

Официальный сайт Центрального банка Российской Федерации cbr.ru

Московская биржа moex.com

Официальный сайт Федеральной налоговой службы Российской Федерации nalog.gov.ru