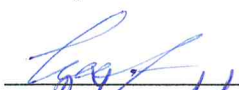


Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования

«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
(Финансовый университет)

Департамент менеджмента

СОГЛАСОВАНО  
АО НПО "Криптен"  
генеральный директор

  
«27» 11 2017 г. А.Л. Лисовский

УТВЕРЖДАЮ  
Ректор

  
«28» 11 2017 г. М.А. Эскиндаров

Клевцов В.В.

**СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ**

**Рабочая программа дисциплины**

для студентов, обучающихся по направлению подготовки  
38.04.02 «Менеджмент»  
(очная, заочная формы обучения)

*Рекомендовано Ученым советом Факультета менеджмента  
(протокол № 22 от 21 ноября 2017 г.)*

*Одобрено Советом департамента менеджмента  
(протокол № 9 от 08 ноября 2017 г.)*

Москва 2017

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования

«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
(Финансовый университет)

Департамент менеджмента

Клевцов В.В.

**СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ**

**Рабочая программа дисциплины**

для студентов, обучающихся по направлению подготовки  
38.04.02 «Менеджмент»  
(очная, заочная формы обучения)

Москва 2017

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования

«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
(Финансовый университет)

Департамент менеджмента

СОГЛАСОВАНО  
АО НПО "Криптен"  
генеральный директор

УТВЕРЖДАЮ  
Ректор

\_\_\_\_\_ А.Л. Лисовский  
27.11.2017 г.

\_\_\_\_\_ М.А.Эскиндаров  
28.11.2017 г.

Клевцов В.В.

## **СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ**

### **Рабочая программа дисциплины**

для студентов, обучающихся по направлению подготовки  
38.04.02 «Менеджмент»  
(очная, заочная формы обучения)

*Рекомендовано Ученым советом Факультета менеджмента  
(протокол № 22 от 21 ноября 2017 г.)*

*Одобрено Советом департамента менеджмента  
(протокол № 9 от 08 ноября 2017 г.)*

Москва 2017

**УДК 65.01**  
**ББК 65.291.2**  
**К 48**

Рецензент: кандидат экономических наук, профессор Линдер Наталья Вячеславовна

**Клевцов В.В. Современные методы управления эффективностью** - Рабочая программа дисциплины для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» (уровень магистратуры). – М.: Финансовый университет, Департамент менеджмента, 2017. – 58 с.

Настоящая рабочая программа дисциплины «Современные методы управления эффективностью» предназначена для эффективной организации учебного процесса и включает содержание дисциплины, ее учебно-методическое и информационное обеспечение, фонд оценочных средств для промежуточной аттестации, методические указания по освоению дисциплины, описание материально-технической базы.

*Учебное издание*

**Клевцов Виталий Владимирович**

**СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ**

Рабочая программа дисциплины  
Компьютерный набор, верстка: Клевцов В.В.  
Формат 60x90/16. Гарнитура *Times New Roman*  
Усл. п.л. 2.0. Изд. № -..... Тираж \_\_ экз.

Заказ \_\_\_\_\_

Отпечатано в Финансовом университете

© В.В. Клевцов, 2017  
© Финансовый университет, 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

1.	Наименование дисциплины.....	5
2.	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы .....	5
3.	Место дисциплины в структуре образовательной программы .....	5
4.	Объем дисциплины.....	6
5.	Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемом (в академических часах) и видов учебных занятий.....	7
5.1.	Содержание дисциплины.....	7
5.2.	Учебно-тематический план.....	11
5.3.	Содержание практических и семинарских занятий .....	14
6.	Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	18
6.1.	Формы внеаудиторной самостоятельной работы.....	18
6.2.	Методическое обеспечение для аудиторной и внеаудиторной самостоятельной работы.....	25
7.	Фонд оценочных средств для формирования для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	37
7.1.	Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины.....	37
7.2.	Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описывание шкал оценивания.....	37
7.3.	Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, владений.....	39
7.4.	Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков, характеризующих этапы формирования компетенций.....	49
8.	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины .....	50
9.	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети Интернет, необходимых для освоения дисциплины.....	51
10.	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....	51
11.	Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем.....	56
12.	Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	58

## 1. Наименование дисциплины

Современные методы управления эффективностью (Б.1.1.2.1).

## 2. Структура планируемых результатов обучения по дисциплине

Таблица 1

способность к самостоятельному изучению новых методов исследования, к изменению научного и научно-производственного профиля деятельности (СК-2)		
владения	умения	Знания
современными методами исследования эффективности бизнеса и управления ею с позиций научного подхода	диагностировать результаты от применения современных методов управления эффективностью бизнеса	теоретических подходов, методов, понятийного аппарата в области управления эффективностью бизнеса
способность управлять стратегическими изменениями в деятельности организации, выработать ключевые показатели оценки эффективности и результативности деятельности организации (ПКН-7)		
владения	умения	знания
навыками обоснования необходимости изменения бизнес-модели компании для повышения управления эффективностью бизнеса	всесторонне обосновывать эффективную бизнес-модель компании	основных методов построения эффективной организации
навыками применения современных управленческих технологий на практике	управлять бизнесом на основе системы ключевых показателей деятельности компании и применять бюджетирование как управленческую технологию	инструментов и методов управления компанией на основе применения системы ключевых показателей деятельности и бюджетирования
практическими навыками прогнозирования и планирования	формировать стратегию эффективного роста и программу ее реализации	технологии прогнозирования и планирования деятельностью компании;
методами эффективного управления стоимостью и конкурентоспособностью компании	строить эффективную организацию на основе современных управленческих технологий	организационно-экономический механизм управления эффективной компанией

## 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Современные методы управления эффективностью» является одной из дисциплин базовой части модуля общепрофессиональных дисциплин учебного плана по направлению подготовки 38.04.02 – Менеджмент образовательного стандарта Финансового университета.

Дисциплина опирается на знания, полученными студентами в рамках изучения таких дисциплин базовой части учебного плана, как: «Управленческая экономика», «Стратегический финансовый менеджмент», а также дисциплин вариативной части, в том числе: «Современный стратегический анализ», «Операционная эффективность бизнеса».

В результате студент должен обладать следующими входящими знаниями и умениями:

**Знать:** понятийный аппарат, методы и инструменты управленческой экономики и стратегического финансового менеджмента.

**Уметь:** обрабатывать эмпирические и экспериментальные данные; оценивать положение и потенциал компании и обосновывать цели со стороны собственников и менеджеров; идентифицировать факторы риска бизнеса и оценивать управленческие решения; оценивать обеспеченность компании ресурсами; обосновывать источники образования имущественного комплекса бизнеса; обосновать ценовую политику компании; оценивать экономические показатели результатов деятельности компании; оценивать качество менеджмента на основе анализа целей и результатов деятельности фирмы.

**Владеть:** навыками обоснования и количественных расчетов показателей, адекватно выражающих цели компании; навыками построения бизнес-модели компании; подходами к обоснованию методов оценки риска управленческих решений; методами оценки эффективности использования капитала компании и результативности отдельных управленческих решений.

#### 4. Объем дисциплины

в зачетных единицах и академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся для всех магистерских программ (очная форма обучения)

<b>Вид учебной работы по дисциплине</b>	<b>Всего (в з.е. и часах)</b>	<b>5 модуль (в часах)</b>
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>3/108</b>	<b>108</b>
<b><i>Аудиторные занятия</i></b>	<b>32</b>	<b>32</b>

<i>Лекции</i>	8	8
<i>Практические и семинарские занятия, в т.ч. занятия в интерактивной форме</i>	24	24
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>76</b>	<b>76</b>
<i>В семестре</i>		
Вид промежуточной аттестации	экзамен	экзамен

(заочная форма обучения)

<b>Вид учебной работы по дисциплине</b>	<b>Всего (в з.е. и часах)</b>	<b>4 модуль (в часах)</b>
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>3/108</b>	<b>108</b>
<i>Аудиторные занятия</i>	<b>16</b>	<b>16</b>
<i>Лекции</i>	4	4
<i>Практические и семинарские занятия, в т.ч. занятия в интерактивной форме</i>	12	12
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>92</b>	<b>92</b>
<i>В семестре</i>		
Вид промежуточной аттестации	экзамен	экзамен

**5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий.**

#### **5.1. Содержание дисциплины**

**Тема 1. Теоретические представления об эффективности и результативности бизнеса. Основы концепции Performance Management.**

Проблема эффективности как важнейшая проблема экономики и менеджмента. Эффективность в смысле результативности (efficacy), действенности (effectiveness), продуктивности / производительности / экономичности (efficiency).

Определение экономической и ресурсной эффективности. Эволюция показателей эффективности деятельности организации.

Методы повышения экономической эффективности.

Основы концепции «Performance Management». Управление результативностью.



Понятия достоверности, надежности и информативности показателей. Финансовые и нефинансовые показатели. Система нефинансовых показателей. Проблемы несбалансированности и «противоречивости» финансовых и нефинансовых показателей.

## **Тема 2. Научные представления о принятии ценовых решений и решений по продуктам в целях управления эффективностью**

Научные взгляды о релевантности денежных потоков и возможностях их использования при принятии оперативных решений по одобрению / отклонению контрактов, ценообразованию и проведению сопоставления «затраты- выгоды» в системе управления эффективностью бизнеса.

Значение стратегических, нематериальных и нефинансовых суждений в процессе управления эффективностью.

Принятие решений по ценообразованию в краткосрочной и долгосрочной перспективе на основе маржинального покрытия и полного возмещения для целей управления эффективностью.

Методические основы исследования безубыточности ассортиментного ряда организации при управлении ее эффективностью. Информационное обеспечение принятия решений при управлении эффективностью: построение графиков безубыточности и прибыли / объемов; определение коэффициента маржинальной прибыли или рентабельности продаж, запаса прочности (порога безопасности); исследование чувствительности моделей принятия решений, на основе соотношения «затраты-объем-прибыль».

Методические аспекты принятия решений по ценообразованию для целей максимизации прибыли на рынках несовершенной конкуренции. Ценообразование и финансовые последствия ценовых стратегий.

## **Тема 3. Развитие теоретико-методических представлений об управлении затратами для обеспечения конкурентных преимуществ и повышения эффективности бизнеса**

Научный подход к построению отраслевой цепочки ценностей. Критерии идентификации стратегических видов экономической деятельности, создающих

ценность. Выявление затратообразующих факторов, регулирующих каждый вид экономической деятельности. Создание устойчивого конкурентного преимущества на основе лучшего, чем у конкурента, управления затратообразующими факторами или путем реконфигурации цепочки ценностей.

Управление цепочкой создания стоимости и цепочкой поставок в целях управления эффективностью бизнеса.

Перевод производственных операций на аутсорсинг в страны с переходной экономикой и развивающиеся страны для повышения эффективности бизнеса.

#### **Тема 4. Методы управленческого контроля и бюджетирование при управлении эффективностью бизнеса**

Концепции системы контроля. Подходы к учёту по центрам ответственности и использованию бюджетов для целей контроля и управления эффективностью.

Поведенческие аспекты бюджетирования: позитивные последствия с точки зрения ответственности и мотивации; неблагоприятные последствия с точки зрения «перевыполнения бюджета» и манипулирования бюджетом. Постановка плановых показателей бюджета в целях мотивации и повышения эффективности бизнеса.

Критика использования бюджетирования и рекомендации сторонников сбалансированной системы показателей (balanced scorecard) и методов «безбюджетного управления» (beyond budgeting).

#### **Тема 5. Оценка эффективности деятельности центров ответственности**

Научные представления о влиянии организационной структуры бизнеса на учет по центрам ответственности и эффективность бизнеса.

Особенности представления финансовой информации, отражающей эффективность деятельности.

Подходы к построению систем вознаграждения на основе экономической прибыли. Принципы внедрения концепции EVA™ в системы оплаты и вознаграждения персонала при управлении эффективностью бизнеса.

Поведенческие последствия контроля и управления эффективностью.

Теория трансфертного ценообразования. Использование трансфертных цен, основанных на договорённостях, рыночной стоимости, переменных затратах, методе «затраты +». «Двойные» трансфертные цены и единовременные выплаты.

## **Тема 6. Развитие теоретико-методических представлений о системе показателей эффективности бизнеса**

Финансовые показатели эффективности, их особенности, возможности и ограничения при управлении эффективностью бизнеса.

Клиентские показатели эффективности, их особенности, возможности и ограничения.

Маркетинговые показатели и показатели продаж.

Показатели операционной деятельности и логистики.

Показатели, относящиеся к персоналу.

Показатели корпоративной социальной ответственности.

## **Тема 7. Методические подходы к построению комплексных систем управления эффективностью бизнеса**

Сбалансированность как основа здорового роста компании. Сбалансированность бизнес-процессов и показателей управления. Разрыв стратегии и операционной деятельности, его преодоление на основе комплексных систем управления эффективностью бизнеса.

Основные комплексные системы управлению эффективностью бизнеса. Французская система «Бортового табло». Стратегическая карта Р. Каплана, Д.Нортон. Система селективных показателей Ю. Вебера. Система стратегических карт Л. Мейселя. Пирамида эффективности деятельности компании МакНейра-Ланча-Кросса. Модель оценки эффективности деятельности и роста EP2M Адамса-Робертса. Универсальная система показателей деятельности Рамперсада.

Стратегические карты как метод контроля за реализацией миссии компании. Разработка стратегических карт. Основные ограничения разработки стратегических карт. Информационные системы и технологии для стратегических карт. Создание обучающейся организации. Стратегические карты как способ

предоставления информации внешним пользователям. Стратегические карты в государственном секторе.

## **Тема 8. Методика и особенности ценностно-ориентированного управления**

Ключевые показатели корпоративного менеджмента и их влияние на рост стоимости компании.

Основные индикаторы создания стоимости: рыночная добавленная стоимость (MVA); экономическая добавленная стоимость (EVA); акционерная добавленная стоимость (SVA); генерируемые денежные потоки на инвестиции (CFROI); денежная добавленная стоимость (CVA).

Сравнительный анализ эффективности индикаторов создания стоимости.

Стоимостная ориентация в деятельности корпораций и разработка корпоративной стратегии, ориентированной на увеличение стоимости бизнеса. Ориентация предприятия на разработку стоимостного бизнес-плана.

Вывод компании на IPO: преимущества и недостатки.

### **5.2. Учебно-тематический план (очная форма обучения)**

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Трудоёмкость в часах						Формы текущего контроля
		Все-го	Аудиторная работа				Самостоятельная работа	
			Общая	Лекции	Семинары или практические занятия	Занятия в интерактивных формах		
1	Тема 1. Теоретические представления об эффективности и результативности и бизнеса. Основы концепции Performance Management.	11	3	1	2	-	8	Расчетно-аналитические задания

2	Тема 2. Научные представления о принятии ценовых решений и решений по продуктам в целях управления эффективностью	13	5	1	2	2	8	Командная работа в форме карты идей.
3	Тема 3. Развитие теоретико-методических представлений об управлении затратами для обеспечения конкурентных преимуществ и повышения эффективности бизнеса	13	3	1	-	2	10	Командная работа в форме карты идей.
4	Тема 4. Методы управленческого контроля и бюджетирование при управлении эффективностью бизнеса	13	3	1	-	2	10	Командная работа в форме карты идей.
5	Тема 5. Оценка эффективности деятельности центров ответственности	17	5	1	2	2	12	Командная работа в форме карты идей.
6	Тема 6. Развитие теоретико-методических представлений о системе показателей эффективности бизнеса	15	5	1	2	2	10	Анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода
7	Тема 7. Методические подходы к построению комплексных систем управления эффективностью бизнеса	15	5	1	2	2	10	Анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода

8	Тема 8. Методика и особенности ценностно-ориентированного управления	11	3	1	-	2	8	Деловая игра
<b>ИТОГО:</b>		108	32	8	10	14	76	

**(заочная форма обучения)**

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Трудоёмкость в часах						Формы текущего контроля
		Все-го	Аудиторная работа				Самостоятельная работа	
			Общая	Лекции	Семинары или практические занятия	Занятия в интерактивных формах		
1	Тема 1. Теоретические представления об эффективности и результативности и бизнеса. Основы концепции Performance Management.	10	2	1	1	-	8	Расчетно-аналитические задания
2	Тема 2. Научные представления о принятии ценовых решений и решений по продуктам в целях управления эффективностью	9	1	-	1	-	8	Командная работа в форме карты идей.
3	Тема 3. Развитие теоретико-методических представлений об управлении затратами для обеспечения конкурентных преимуществ и повышения эффективности бизнеса	9	1	-	1	-	8	Командная работа в форме карты идей.

4	Тема 4. Методы управленческого контроля и бюджетирование при управлении эффективностью бизнеса	11	1	-	1	-	10	Командная работа в форме карты идей.
5	Тема 5. Оценка эффективности деятельности центров ответственности	12	2	-	2	-	10	Командная работа в форме карты идей.
6	Тема 6. Развитие теоретико-методических представлений о системе показателей эффективности бизнеса	19	3	1	-	2	16	Анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода
7	Тема 7. Методические подходы к построению комплексных систем управления эффективностью бизнеса	19	3	1	-	2	16	Анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода
8	Тема 8. Методика и особенности ценностно-ориентированного управления	19	3	1	-	2	16	Деловая игра
	<b>ИТОГО:</b>	108	16	0	16	6	92	

### 5.3. Содержание практических и семинарских занятий (очная форма обучения)

№ тем	Наименование темы дисциплины	Тематика семинарских занятий	Формы проведения	Трудоемкость (час.)
1	Тема 1. Теоретические представления об эффективности и результативности	Проблема эффективности как важнейшая проблема	Расчетно-аналитические задания по идентификации финансовых и нефинансовых детерминант эффективности бизнеса.	2

	бизнеса. Основы концепции Performance Management.	экономики и менеджмента	Консультации преподавателя по сложным вопросам эффективности и результативности бизнеса.	
2	Тема 2. Научные представления о принятии ценовых решений и решений по продуктам в целях управления эффективностью	Значение стратегических, нематериальных и нефинансовых суждений в процессе управления эффективностью	Расчетно-аналитические задания по принятию ценовых решений и решений по продуктам. Консультации преподавателя по сложным вопросам принятия решений по ценообразованию для целей максимизации прибыли, ценообразования и финансовым последствиям ценовых стратегий. Командная работа в форме карты идей.	4
3	Тема 3. Развитие теоретико-методических представлений об управлении затратами для обеспечения конкурентных преимуществ и повышения эффективности бизнеса	Критерии идентификации стратегических видов экономической деятельности, создающих ценность	Расчетно-аналитические задания по управлению затратами для обеспечения конкурентных преимуществ и повышения эффективности бизнеса. Консультации преподавателя по сложным вопросам управления цепочкой создания стоимости и цепочкой поставок в целях управления эффективностью бизнеса. Командная работа в форме карты идей.	2
4	Тема 4. Методы управленческого контроля и бюджетирование при управлении эффективностью бизнеса	Подходы к учёту по центрам ответственности и использованию бюджетов для целей контроля и управления эффективностью	Расчетно-аналитические задания по применению методов управленческого контроля и бюджетирования. Консультации преподавателя по сложным вопросам постановки плановых показателей бюджета в целях мотивации и повышения эффективности бизнеса. Командная работа в форме карты идей.	2
5	Тема 5. Оценка эффективности деятельности центров ответственности	Принципы внедрения концепции EVA™ в системы оплаты и вознаграждения персонала при управлении эффективностью бизнеса	Расчетно-аналитические задания по применению методов управленческого контроля и бюджетирования. Консультации преподавателя по сложным вопросам построения систем вознаграждения на основе экономической прибыли.	4



			Командная работа в форме карты идей.	
6	Тема 6. Развитие теоретико-методических представлений о системе показателей эффективности бизнеса	Показатели эффективности, их особенности, возможности и ограничения при управлении эффективностью бизнеса	Расчетно-аналитические задания по применению методов управленческого контроля и бюджетирования. Консультации преподавателя по вопросам особенностей показателей эффективности, их возможностям и ограничениям при управлении эффективностью бизнеса. Анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода.	4
7	Тема 7. Методические подходы к построению комплексных систем управления эффективностью бизнеса	Комплексные системы управления эффективностью бизнеса	Расчетно-аналитические задания по применению методов управленческого контроля и бюджетирования. Консультации преподавателя по сложным вопросам разработки комплексных систем управления эффективностью бизнеса. Анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода.	4
8	Тема 8. Методика и особенности ценностно-ориентированного управления	Ключевые показатели корпоративного менеджмента и их влияние на рост стоимости компании	Расчетно-аналитические задания по применению методов управленческого контроля и бюджетирования. Консультации преподавателя по сложным вопросам постановки комплексных систем управления эффективностью бизнеса. Деловая игра «Дебаты». Обсуждение подготовленных студентами презентаций.	2
<b>Итого</b>				<b>24</b>

**(заочная форма обучения)**

<b>№ темы</b>	<b>Наименование темы дисциплины</b>	<b>Тематика семинарских занятий</b>	<b>Формы проведения</b>	<b>Трудоемкость (час.)</b>
1	Тема 1. Теоретические представления об эффективности и	Проблема эффективности как важнейшая проблема	Расчетно-аналитические задания по идентификации финансовых и нефинансовых детерминант эффективности бизнеса.	1

	результативности бизнеса. Основы концепции Performance Management.	экономики и менеджмента	Консультации преподавателя по сложным вопросам эффективности и результативности бизнеса.	
2	Тема 2. Научные представления о принятии ценовых решений и решений по продуктам в целях управления эффективностью	Значение стратегических, нематериальных и нефинансовых суждений в процессе управления эффективностью	Расчетно-аналитические задания по принятию ценовых решений и решений по продуктам. Консультации преподавателя по сложным вопросам принятия решений по ценообразованию для целей максимизации прибыли, ценообразования и финансовым последствиям ценовых стратегий.	1
3	Тема 3. Развитие теоретико-методических представлений об управлении затратами для обеспечения конкурентных преимуществ и повышения эффективности бизнеса	Критерии идентификации стратегических видов экономической деятельности, создающих ценность	Расчетно-аналитические задания по управлению затратами для обеспечения конкурентных преимуществ и повышения эффективности бизнеса. Консультации преподавателя по сложным вопросам управления цепочкой создания стоимости и цепочкой поставок в целях управления эффективностью бизнеса.	1
4	Тема 4. Методы управленческого контроля и бюджетирование при управлении эффективностью бизнеса	Подходы к учёту по центрам ответственности и использованию бюджетов для целей контроля и управления эффективностью	Расчетно-аналитические задания по применению методов управленческого контроля и бюджетирования. Консультации преподавателя по сложным вопросам постановки плановых показателей бюджета в целях мотивации и повышения эффективности бизнеса.	1
5	Тема 5. Оценка эффективности деятельности центров ответственности	Принципы внедрения концепции EVA™ в системы оплаты и вознаграждения персонала при управлении эффективностью бизнеса	Расчетно-аналитические задания по применению методов управленческого контроля и бюджетирования. Консультации преподавателя по сложным вопросам построения систем вознаграждения на основе экономической прибыли.	2
6	Тема 6. Развитие теоретико-методических представлений о	Показатели эффективности, их особенности, возможности и	Расчетно-аналитические задания по применению методов управленческого контроля и бюджетирования.	2

	системе показателей эффективности бизнеса	ограничения при управлении эффективностью бизнеса	Консультации преподавателя по вопросам особенностей показателей эффективности, их возможностям и ограничениям при управлении эффективностью бизнеса. Анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода.	
7	Тема 7. Методические подходы к построению комплексных систем управления эффективностью бизнеса	Комплексные системы управления эффективностью бизнеса	Расчетно-аналитические задания по применению методов управленческого контроля и бюджетирования. Консультации преподавателя по сложным вопросам разработки комплексных систем управления эффективностью бизнеса. Анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода.	2
8	Тема 8. Методика и особенности ценностно-ориентированного управления	Ключевые показатели корпоративного менеджмента и их влияние на рост стоимости компании	Расчетно-аналитические задания по применению методов управленческого контроля и бюджетирования. Консультации преподавателя по сложным вопросам постановки комплексных систем управления эффективностью бизнеса. Деловая игра «Дебаты». Обсуждение подготовленных студентами презентаций.	2
<b>Итого</b>				<b>12</b>

## **6. Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1. Формы внеаудиторной самостоятельной работы**

Изучение дисциплины «Современные методы управления эффективностью» включает в себя самостоятельную внеаудиторную работу студентов, которая представляет собой важнейшую составляющую процесса обучения и может быть определена как творческая деятельность студентов, направленная на закрепление полученных знаний, приобретение новых навыков и формирование компетенций.

Целями данной формы работы являются:

- формирование и развитие умений и навыков, компетенций по подбору системы мониторинга, позволяющей учесть специфические особенности объекта научного исследования в рамках проводимой научной работы;
- углубление знаний в области методико-инструментального аппарата стратегического управления эффективностью бизнеса;
- подготовка к предстоящим занятиям и написанию отдельных параграфов выпускной квалификационной работы;
- формирование культуры умственного труда и самостоятельности в поиске новой информации.

К числу основных форм самостоятельной внеаудиторной работы студентов относятся:

- подготовка к семинарским и практическим занятиям;
- подготовка аналитических обзоров по заявленной проблеме;
- решение ситуационных задач и кейсов;
- работа со справочными системами, эконометрическими и информационными базами, а также с научными материалами в целях дальнейшего развития знаний, умений и навыков в области современных методов управления эффективностью и написания ВКР.

### Очная форма обучения:

Наименование тем дисциплины	Формы внеаудиторной самостоятельной работы	Трудоемкость в часах	Указание разделов и тем, отводимых на самостоятельное освоение
Тема 1. Теоретические представления об эффективности и результативности и бизнеса. Основы концепции Performance Management.	Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Подготовка информационного сообщения. Написание конспекта. Составление обобщающей таблицы по теме. Разработка графологической	8	Эволюция показателей эффективности деятельности организации. Методы повышения экономической эффективности. Система нефинансовых показателей. Проблемы несбалансированности и «противоречивости» финансовых и нефинансовых показателей.

	структуры. Формирование информационного блока.		
Тема 2. Научные представления о принятии ценовых решений и решений по продуктам в целях управления эффективностью	Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Подготовка информационного сообщения. Написание конспекта. Составление обобщающей таблицы по теме. Разработка графологической структуры. Формирование информационного блока.	8	Принятие решений по ценообразованию в краткосрочной и долгосрочной перспективе на основе маржинального покрытия и полного возмещения для целей управления эффективностью. Методические основы исследования безубыточности ассортиментного ряда организации при управлении ее эффективностью. Информационное обеспечение принятия решений при управлении эффективностью: построение графиков безубыточности и прибыли / объемов; определение коэффициента маржинальной прибыли или рентабельности продаж, запаса прочности (порога безопасности); исследование чувствительности моделей принятия решений, на основе соотношения «затраты-объем-прибыль». Методические аспекты принятия решений по ценообразованию для целей максимизации прибыли на рынках несовершенной конкуренции. Ценообразование и финансовые последствия ценовых стратегий.
Тема 3. Развитие теоретико-методических представлений об управлении затратами для обеспечения конкурентных преимуществ и повышения эффективности бизнеса	Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Подготовка информационного сообщения. Написание конспекта. Составление обобщающей таблицы по теме. Разработка графологической структуры. Формирование информационного блока.	10	Выявление затратообразующих факторов, регулирующих каждый вид экономической деятельности. Создание устойчивого конкурентного преимущества на основе лучшего, чем у конкурента, управления затратообразующими факторами или путем реконфигурации цепочки ценностей. Перевод производственных операций на аутсорсинг в страны с переходной экономикой и развивающиеся страны для повышения эффективности бизнеса.
Тема 4. Методы управленческого	Работа с учебной, методической и научной	10	Поведенческие аспекты бюджетирования: позитивные

контроля и бюджетирования при управлении эффективностью бизнеса	литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Подготовка информационного сообщения. Написание конспекта. Составление обобщающей таблицы по теме. Разработка графологической структуры. Формирование информационного блока.		последствия с точки зрения ответственности и мотивации; неблагоприятные последствия с точки зрения «перевыполнения бюджета» и манипулирования бюджетом. Критика использования бюджетирования и рекомендации сторонников сбалансированной системы показателей (balanced scorecard) и методов «безбюджетного управления» (beyond budgeting).
Тема 5. Оценка эффективности деятельности центров ответственности	Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Подготовка информационного сообщения. Написание конспекта. Составление обобщающей таблицы по теме. Разработка графологической структуры. Формирование информационного блока.	12	Поведенческие последствия контроля и управления эффективностью. Теория трансфертного ценообразования. Использование трансфертных цен, основанных на договорённости, рыночной стоимости, переменных затратах, методе «затраты +». «Двойные» трансфертные цены и единовременные выплаты.
Тема 6. Развитие теоретико-методических представлений о системе показателей эффективности бизнеса	Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Подготовка информационного сообщения. Написание конспекта. Составление обобщающей таблицы по теме. Разработка графологической структуры. Формирование информационного блока. Подготовка к решению кейса.	10	Клиентские показатели эффективности, их особенности, возможности и ограничения. Маркетинговые показатели и показатели продаж. Показатели операционной деятельности и логистики. Показатели, относящиеся к персоналу. Показатели корпоративной социальной ответственности.
Тема 7. Методические подходы к построению	Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими	10	Сбалансированность как основа здорового роста компании. Сбалансированность бизнес-процессов и показателей

комплексных систем управления эффективностью бизнеса	изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Подготовка информационного сообщения. Написание конспекта. Составление обобщающей таблицы по теме. Разработка графологической структуры. Формирование информационного блока. Подготовка к решению кейса.		управления. Разрыв стратегии и операционной деятельности, его преодоление на основе комплексных систем стратегического управления компанией. Французская система «Бортового табло». Система селективных показателей Ю. Вебера. Система стратегических карт Л. Мейселя. Пирамида эффективности деятельности компании МакНейра-Ланча-Кросса. Модель оценки эффективности деятельности и роста EP2M Адамса-Робертса. Универсальная система показателей деятельности Рамперсада.
Тема 8. Методика и особенности ценностно-ориентированного управления	Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Подготовка информационного сообщения. Написание конспекта. Составление обобщающей таблицы по теме. Разработка графологической структуры. Формирование информационного блока. Подготовка к деловой игре.	8	Сравнительный анализ эффективности индикаторов создания стоимости. Стоимостная ориентация в деятельности корпораций и разработка корпоративной стратегии, ориентированной на увеличение стоимости бизнеса. Ориентация предприятия на разработку стоимостного бизнес-плана.
Итого		76	

### Заочная форма обучения:

Наименование тем дисциплины	Формы внеаудиторной самостоятельной работы	Трудоемкость в часах	Указание разделов и тем, отводимых на самостоятельное освоение
Тема 1. Теоретические представления об эффективности и результативности	Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских	8	Эволюция показателей эффективности деятельности организации. Методы повышения экономической эффективности. Система нефинансовых показателей. Проблемы несбалансированности и

и бизнеса. Основы концепции Performance Management.	занятиях. Подготовка информационного сообщения. Написание конспекта. Составление обобщающей таблицы по теме. Разработка графологической структуры. Формирование информационного блока.		«противоречивости» финансовых и нефинансовых показателей.
Тема 2. Научные представления о принятии ценовых решений и решений по продуктам в целях управления эффективностью	Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет- ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Подготовка информационного сообщения. Написание конспекта. Составление обобщающей таблицы по теме. Разработка графологической структуры. Формирование информационного блока.	8	Принятие решений по ценообразованию в краткосрочной и долгосрочной перспективе на основе маржинального покрытия и полного возмещения для целей управления эффективностью. Методические основы исследования безубыточности ассортиментного ряда организации при управлении ее эффективностью. Информационное обеспечение принятия решений при управлении эффективностью: построение графиков безубыточности и прибыли / объемов; определение коэффициента маржинальной прибыли или рентабельности продаж, запаса прочности (порога безопасности); исследование чувствительности моделей принятия решений, на основе соотношения «затраты-объем- прибыль». Методические аспекты принятия решений по ценообразованию для целей максимизации прибыли на рынках несовершенной конкуренции. Ценообразование и финансовые последствия ценовых стратегий.
Тема 3. Развитие теоретико- методических представлений об управлении затратами для обеспечения конкурентных преимуществ и повышения	Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет- ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Подготовка информационного сообщения. Написание конспекта. Составление	8	Выявление затратообразующих факторов, регулирующих каждый вид экономической деятельности. Создание устойчивого конкурентного преимущества на основе лучшего, чем у конкурента, управления затратообразующими факторами или путем реконфигурации цепочки ценностей. Перевод



эффективности бизнеса	обобщающей таблицы по теме. Разработка графологической структуры. Формирование информационного блока.		производственных операций на аутсорсинг в страны с переходной экономикой и развивающиеся страны для повышения эффективности бизнеса.
Тема 4. Методы управленческого контроля и бюджетирования при управлении эффективностью бизнеса	Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Подготовка информационного сообщения. Написание конспекта. Составление обобщающей таблицы по теме. Разработка графологической структуры. Формирование информационного блока.	10	Поведенческие аспекты бюджетирования: позитивные последствия с точки зрения ответственности и мотивации; неблагоприятные последствия с точки зрения «перевыполнения бюджета» и манипулирования бюджетом. Критика использования бюджетирования и рекомендации сторонников сбалансированной системы показателей (balanced scorecard) и методов «безбюджетного управления» (beyond budgeting).
Тема 5. Оценка эффективности деятельности центров ответственности	Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Подготовка информационного сообщения. Написание конспекта. Составление обобщающей таблицы по теме. Разработка графологической структуры. Формирование информационного блока.	10	Поведенческие последствия контроля и управления эффективностью. Теория трансфертного ценообразования. Использование трансфертных цен, основанных на договорённости, рыночной стоимости, переменных затратах, методе «затраты +». «Двойные» трансфертные цены и единовременные выплаты.
Тема 6. Развитие теоретико-методических представлений о системе показателей эффективности бизнеса	Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Подготовка информационного сообщения. Написание конспекта. Составление обобщающей таблицы по теме. Разработка графологической структуры. Формирование	16	Клиентские показатели эффективности, их особенности, возможности и ограничения. Маркетинговые показатели и показатели продаж. Показатели операционной деятельности и логистики. Показатели, относящиеся к персоналу. Показатели корпоративной социальной ответственности.

	информационного блока. Подготовка к решению кейса.		
Тема 7. Методические подходы к построению комплексных систем управления эффективностью бизнеса	Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Подготовка информационного сообщения. Написание конспекта. Составление обобщающей таблицы по теме. Разработка графологической структуры. Формирование информационного блока. Подготовка к решению кейса.	16	Сбалансированность как основа здорового роста компании. Сбалансированность бизнес-процессов и показателей управления. Разрыв стратегии и операционной деятельности, его преодоление на основе комплексных систем стратегического управления компанией. Французская система «Бортового табло». Система селективных показателей Ю. Вебера. Система стратегических карт Л. Мейселя. Пирамида эффективности деятельности компании МакНейра-Ланча-Кросса. Модель оценки эффективности деятельности и роста EP2M Адамса-Робертса. Универсальная система показателей деятельности Рамперсада.
Тема 8. Методика и особенности ценностно-ориентированного управления	Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Подготовка информационного сообщения. Написание конспекта. Составление обобщающей таблицы по теме. Разработка графологической структуры. Формирование информационного блока. Подготовка к деловой игре.	16	Сравнительный анализ эффективности индикаторов создания стоимости. Стоимостная ориентация в деятельности корпораций и разработка корпоративной стратегии, ориентированной на увеличение стоимости бизнеса. Ориентация предприятия на разработку стоимостного бизнес-плана.
Итого		92	

## 6.2. Методическое обеспечение для аудиторной и внеаудиторной самостоятельной работы

В процессе освоения дисциплины «Современные методы управления эффективностью» используются следующие образовательные технологии:

## 1. Стандартные методы обучения:

- Лекции. На лекциях рассматриваются основные понятия и определения в области современных методов управления эффективностью бизнеса; модели и методы проведения комплексного анализа, формирования эффективной бизнес-модели и методы повышения эффективности бизнеса. Лекционные занятия проводятся как в форме классической лекции с презентационными материалами, так в виде лекций-дискуссий, разбора небольших практических ситуаций, что предполагает знание студентом материалов предыдущих тем. Для активизации учебной работы студентов очной формы обучения по основным темам на лекционных занятиях проводится тестирование студентов в течение 5-10 мин. В дальнейшем текущий контроль учебы студентов проводится на практических занятиях. Оценки результатов тестирования и выполнения практических заданий учитываются при итоговой аттестации по дисциплине. По заочной форме обучения количество лекционных занятий меньше, соответственно, особое внимание магистрантов должно быть уделено самостоятельной проработке отдельных тем;

- Семинарские (практические) занятия, на которых обсуждаются основные вопросы современных методов управления эффективностью, рассмотренных в лекциях, учебной литературе и раздаточном материале. В процессе семинарских занятий рассматриваются методы управления эффективностью бизнеса, основные технологии управления организацией. Студенты заочной формы обучения выполняют контрольную работу. При подготовке к занятиям используются соответствующие учебно-методические пособия. По результатам решения каждого кейса студенты в рамках малых групп готовят презентацию и защищают свои выводы и рекомендации. Результаты выполнения практических заданий учитываются при промежуточной и итоговой аттестации по дисциплине.

- Компьютерные занятия;
- Расчетно-аналитические задания;
- Самостоятельная работа студентов, в которую включается освоение методов оценки и интерпретации результатов;
- Консультации преподавателя.

2. Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- Анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода;
- Деловые игры;
- Обсуждение подготовленных студентами презентаций;
- Групповые дискуссии.

Рабочая программа дисциплины предусматривает проведение части аудиторных занятий в интерактивной форме.

Интерактивные технологии используются по следующим темам:

Темы 2, 3, 4, 5 – Командная работа в форме карты идей. В обычном режиме заслушиваются доклады с презентацией, а студентам, разделенным на команды, предлагается делать записи, пользуясь указанной техникой. После прослушивания всех выступлений дается задание в течение десяти-пятнадцати минут составить карту представленных идей.

Роли при командной работе:

- лидер команды — организация деятельности, создание деловой атмосферы в команде;
- секретарь — фиксация на бумажном носителе выдвинутых идей и хода обсуждения;
- член команды — активное участие в обсуждении.

Численность команды – до 6-ти человек.

Ожидаемые результаты:

- закрепление знаний основ теории;
- овладение навыками и умением интерпретировать теоретические знания на конкретном и реальном примере для выявления критических факторов, формулирования проблем и выработки на этой основе управленческих решений;
- усвоение навыков командной работы;
- усвоение умения и навыков договариваться об оценке вклада каждого в общий результат.

Студенты самостоятельно оценивают вклад каждого в командный результат, эти оценки передаются преподавателю и переоценке не подлежат.

Также интерактивные технологии используются при работе с кейсами, решение которого проводится в рамках сформированных команд. Решения кейсовых заданий предусмотрены в рамках 6 и 7 темы дисциплины.

В рамках темы 8 предусмотрено проведение деловой игры «Дебаты», когда студентам, разделенным на несколько групп, каждая из которых представляет команду разработчиков системы мониторинга, необходимо представить свой проект и далее защитить его, ответив на вопросы оппонентов.

Указанная игра развивает навыки публичного выступления, а также умения концентрироваться в критической ситуации и аргументированно отстаивать свою позицию.

### **Решение кейса**

#### *Примеры кейсов по теме 6.*

I. Компания ФП - это небольшая международная компания по производству фильмов, а также по их продаже на DVD или на телевидение. ФП занимается всеми направлениями производства от кастинга, режиссуры и управления артистами до ведения переговоров по распределению сделок с сетями кино и телеканалами. Отрасль управляется вкусами аудитории своих фильмов, которые при точном прогнозировании могут привести к высоким уровням прибыльности на успешном фильме. ФП был основан тремя людьми 20 лет назад. В то время, компания использовала новую технологию, которая была разработана одним из основателей, который улучшил качество компьютерных образов и трехмерной графики в своих фильмах. Третьим лицом является г-н Z, который является нынешним генеральным директором, имеет сильную, динамичную личность.

Мистер Z был движущей силой развития и роста бизнеса и в настоящий момент в компании работают 350 сотрудников. В первые годы, обладая харизматичным стилем руководства, г-н Z очень гордился тем, что он знал всех сотрудников по их именам и считал всех частью одной большой команды. Поскольку компания выросла, г-н Z чувствует, что он не находится в контакте с

более новыми членами персонала и что они не понимают его, и ценности компании. Кроме того, технология, используемая ФП, больше не считается инновационной, и есть ряд других конкурентов, работающих точно так же.

Компания выпускает фильмы, которые, как она надеется, будут иметь массовую привлекательность. Компания имеет около \$ 200 миллионов продаж каждый год поровну разделенных между реализацией прав в сетях кинотеатров, ТВ и продаж DVD. За последние пять лет ФП выпустила 32 фильма. Производство каждого фильма обходится в среднем \$ 18 миллионов и на него изготовление уходит 12 месяцев (от первоначального ввода в эксплуатацию до окончательной версии). Производственный контроль важен для того, чтобы встроиться в определенные ключевые периоды для выпуска фильмов в кино или на DVD. Фильмы компании были умеренно успешными в завоевании отраслевых наград, хотя ФП никогда не выигрывал ни одной крупной награды. Его цели были, прежде всего, коммерческими, а художественные соображения - вторичными.

Недавно к ФП обратились две компании с просьбами сделать рекламные видеоролики (для использования в качестве телевизионной рекламы) для них, но ФП отклонила запросы, потому что у нее не было достаточных ресурсов, чтобы сделать видео в требуемый срок. Тем не менее, г-н Z считает, что создание этих рекламных видеороликов может быть полезным способом пополнения дохода ФП в будущем. Компания использует нисходящий подход к разработке стратегии с целями, приводящими к ключевым факторам успеха (КФУ), которые затем должны быть измерены с использованием показателей эффективности. В настоящее время компания определила ряд ключевых факторов успеха. Два наиболее важных из них рассматриваются как:

- (a) повышение степени удовлетворенности аудитории
- (b) повышение прибыльности операций

По просьбе правления главный административный сотрудник (ГАС) пересматривает эту систему, в частности роль КФУ. Как правило, генеральный директор обеспокоен тем, что выбранные до настоящего момента факторы не в состоянии охватить все из них, что влияют на бизнес, и хочет понять все

возможные источники для КФУ и то, что это означает, чтобы классифицировать их в мониторинге.

Существующая информационная система компании основана на достаточно базовом бухгалтерском пакете. Тем не менее, генеральный директор рассматривает возможность увеличения инвестиций в эти системы и более широкого использования веб-сайта компании как в продвижении ссылок бизнеса на свою аудиторию, так и в сборе данных о них. Генеральный директор планирует доклад в Совет директоров Кинопроизводств и попросил Вас помочь, составив некоторые разделы этого отчета. Необходимо составить некоторые разделы отчета генерального директора, отвечая на следующие вопросы:

1) определить информацию о том, что следует использовать ФП, чтобы установить ее КФУ и объяснить, как это может быть использовано, проиллюстрировав двумя примерами, которые будут уместны для ФП.

2) разъяснить, почему ФП важно оценивать нефинансовые, а также финансовые показатели.

3) по каждому из двух ключевых факторов успеха, указанных в вопросе, определить два показателя эффективности, которые могли бы способствовать оценке их достижения, и объяснить, почему каждый из выбранных Вами показателей имеет отношение к КФУ.

4) определить последствия выбранных Вами показателей эффективности для разработки и использования веб-сайта компании, ее системы управленческой информации и информационной системы.

Несмотря на наличие четкого набора стратегических целей, компания не имеет программного заявления. Генеральный директор считает, что это следует исправить в срочном порядке.

5) обсудить вопросы, которые ФП должна рассмотреть при разработке соответствующего программного заявления.

II. Лоптен Индастриз является одним из крупнейших производителей потребительских товаров длительного пользования в мире, производя стиральные, сушильные и посудомоечные машины. Он недавно расширился в Страну А, которая является развивающейся страной, где доходы населения возросли до такой степени, что спрос на товары Лоптен среди населения среднего класса растет. Лоптен верит в эффект масштаба крупных производственных площадок с разрозненными торговыми филиалами на рынках, на которых он работает. Таким образом, компания вышла на рынок Страны А, создав местный отдел продаж и поддержав их национальной маркетинговой кампанией. Лоптен в настоящее время продает только два продукта в стране А (оба являются типами стиральных машин):

- основной продукт (называется Альфа) с функциями, которые сопоставимы с существующими выходами местных конкурентов

- премиум-продукт (называется Бета), который имеет функции и характеристики, похожие на продукты Лоптен в других развитых странах.

Оба продукта производятся и импортируются из своего регионального производственного узла, который находится в соседней Стране Б. Конкурентная среда в стране быстро меняется. На рынке стиральных машин раньше доминировали два крупных местных производителя, производящих простые, дешевые и надежные машины. Есть два других крупных международных производителей, кроме Лоптен. Один из них уже открыл завод в стране А и выпускает машины, похожие на Альфу, чтобы конкурировать непосредственно с существующими местными производителями. Правительство страны А оказывает поддержку этому новому участнику, предоставляя ему субсидии, поскольку оно стремится поощрять приток инвестиций иностранными компаниями и полученный в результате этого опыт и занятость, которые они обеспечивают. Другой международный конкурент в настоящее время рассматривает возможность выхода на рынок Страны А с машинами более высокого уровня, похожими на бренд Лоптен «Бета». Миссия Лоптен - быть «самым успешным производителем своего вида продукции в мире». Совет установил следующие ключевые факторы успеха для Лоптен по деятельности в стране А:



1. Получить доминирующее присутствие на рынке.
2. Максимизировать прибыль в рамках приемлемого риска.
3. Поддерживать имидж бренда Лоптен для премиум-продукции.

Совет рассматривает возможность использования следующих ключевых показателей эффективности для каждого продукта: общая прибыль, средняя цена продажи на единицу, вклад на единицу, доля рынка, запас прочности, рентабельность инвестированного капитала (ROCE), общие затраты на качество и полученные потребительские награды (Запас прочности был определен как [фактическое количество проданных единиц – количество единиц, полученное при расчете точки безубыточности] / фактическое количество проданных единиц).

Комиссия просит Вас как консультанта провести анализ действующих систем оценки эффективности бизнеса. Необходим отчет, который отражает различные показатели, предложенные выше, и представляет оценку того, как ключевые показатели эффективности бизнеса позволяют решать проблемы во внешней среде.

В отчете следует оценить баланс между планированием и контролем, представленными показателями, поскольку необходимо, чтобы они соответствовали тому, что они должны обеспечивать компании Лоптен на стратегическом уровне.

Кроме того, необходимо оценить, как ключевые показатели эффективности соответствуют выбранным КФУ. Данные, приведенные ниже, были сопоставлены для использования при написании отчета.

Совет также рассматривает две новые маркетинговые стратегии в будущем:

1) продолжить деятельность, поскольку может быть обеспечен 4%-ый рост в объемах продаж, как Альфы, так и Беты;

2) резко сократить маркетинговые расходы на Альфу и перераспределить ресурсы, чтобы сосредоточить маркетинг на Бете. Ожидается, что это приведет к росту объема на 15% для Беты. Целевая операционная прибыль через два года установлена на уровне \$ 135 млн, и Совет директоров хочет оценить эти стратегии по достижению этой цели.

Примечания:

Альфа завоевала одну награду «лучшая покупка» от Ассоциации потребителей страны А.

Бета завоевала четыре награды «лучшая покупка» от Ассоциации потребителей страны А.

Распределение постоянных затрат основано на недавнем учете затрат и считается релевантным.

Напишите отчет правлению Лоптена, который содержит:

(1) расчет ключевых показателей эффективности, предложенных советом по оценке эффективности деятельности в стране А.

(2) PEST-анализ для выявления проблем во внешней среде компании и эффективность предлагаемых ключевых показателей эффективности для решения этих проблем.

(3) оценку, в какой степени предлагаемые КФУ будут пригодны для использования при планировании, а не для контроля.

(4) определяет, позволят ли Лоптену предложенные маркетинговые стратегии достичь целевого значения операционной прибыли.

	Альфа	Бета
Переменные затраты на 1 единицу, долл.:		
Материалы	90	120
Затраты на труд	60	80
Накладные расходы	40	50
Издержки обращения	45	45
Затраты на обеспечение качества	20	30
Постоянные затраты, млн долл.:		
Административные расходы	18	18
Издержки обращения	16	16
Затраты на обеспечение качества	6	6
Маркетинговые затраты	80	80
Выручка, млн долл.	448	308
Инвестированный капитал, млн долл.	326	250
Общий размер рынка, млн единиц	9,33	1,33
Продажи в стране А, млн единиц	1,12	0,44

*Пример кейса по теме 7.*

Компания «Бизнес-консультанты» (БК), которая базируется в Стране А предоставляет клиентам консультационные услуги в области рекламы, подбора

персонала и IT поддержки. БК начала функционировать 1 июля 20X3 и стабильно растет.

В компанию нанимаются три вида консультантов на постоянной (штатной) основе. К ним относятся:

- рекламные консультанты, предоставляющие услуги по вопросам рекламы и рекламной деятельности;

- консультанты по персоналу, которые предоставляют услуги по вопросам набора, оценки и отбора будущих сотрудников компаний;

- IT-консультанты, предоставляющие услуги по вопросам выбора программного обеспечения и технической поддержки для бизнеса.

В течение года, завершившегося 31 мая 20Y0, в бюджет было заложено, что каждый штатный консультант отработает 200 дней. Все консультации, проведенные консультантами БК, продолжались один день.

В течение 200-х рабочих дней консультанты, работающие на штатной основе проводят консультации по своим направлениям без каких-либо комиссионных вознаграждений (выплачивается только оклад).

БК также привлекает консультантов по гражданско-правовым договорам, которые предоставляют клиентам консультационные услуги в области рекламы, подбора персонала и IT-поддержки. Все консультанты по субподряду работали в БК не менее трех лет.

В последние годы директора БК стали все больше беспокоиться о том, что информационной системы БК недостаточно для измерения эффективности бизнеса. Эта озабоченность была еще больше увеличена после того, как каждый из них прочитал книгу под названием «Как улучшить измерение эффективности бизнеса».

**Подготовьте** доклад для директоров БК, в котором:

- (а) отражена роль и значение нефинансовых показателей, примеры таких показателей, возможности их оценки и обозначен подход "сбалансированной системы показателей", который может быть использован для повышения эффективности;

(б) содержится расчет фактической средней стоимости услуги консультанта, работающего в штате и по гражданско-правовому договору для каждой из трех категорий консультационных услуг в течение года, закончившегося 31 мая 20Y0.

(в) указаны причины тенденций, обусловленные цифровыми значениями показателей, приведенных ниже;

(г) отражены экономико-управленческие потенциальные выгоды и проблемы, которые могут возникнуть в результате работы с консультантами на внештатной основе в рамках БК.

После получения Вашего отчета один из директоров выразил обеспокоенность тем, что информационные системы БК не смогут предоставить весь необходимый объем нефинансовой информации, которая требуется для формирования сбалансированной системы показателей. Директор предположил, что было бы лучше для БК сосредоточиться на тех областях деятельности, которые можно легко измерить, вместо того, чтобы нести дополнительные расходы по включению в свои информационные системы данных о дополнительных областях деятельности компании.

**Оцените** заявление директора о том, какие области деятельности БК следует измерять для управления эффективностью бизнеса.

В настоящее время БК выплачивает всем своим консультантам фиксированную зарплату. Однако некоторые ИТ-консультанты недовольны тем, что их оклады ниже, чем оклады консультантов других направлений деятельности. Недавно четыре должностных в БК ИТ-консультанта уволились, чтобы работать на конкурирующую компанию. Все они сказали, что зарплатные пакеты сыграли важную роль в принятии решений.

Директора обеспокоены перспективой ухода из БК большого числа консультантов и присоединения их к конкурирующим компаниям. В результате директора пересматривают пакеты вознаграждений в БК. Они знают, что все основные поставщики программного обеспечения в стране А платят комиссию по вопросам коммерческой деятельности, если компания рекомендует свое программное обеспечение для клиента. В настоящее время эта комиссия

выплачивается самой компании БК, но директора рассматривают вопрос о том, должна ли она выплачиваться отдельным консультантам. Они также рассматривают предложение о том, чтобы ИТ-консультанты получали более низкий базовый оклад, но затем имели право на получение комиссионных, получаемых от поставщиков программного обеспечения.

**Оцените** предложение директоров, чтобы обосновать пересмотр способа, которым ИТ-консультанты вознаграждаются за свою работу.

#### Фактические и прогнозные статистические данные

	20Y0	20Y1	20Y2
	Факт	Прогноз	Прогноз
Количество штатных консультантов по направлениям:			
Реклама	20	20	20
Подбор персонала	30	25	20
ИТ-поддержка	50	50	50
Оклады штатных консультантов по направлениям: (\$):			
Реклама	40000	40800	40800
Подбор персонала	35000	35700	35700
ИТ-поддержка	30000	30600	30600
Количество платных консультаций (общий спрос) по направлениям:			
Реклама	4200	4100	4000
Подбор персонала	6250	5750	5000
ИТ-поддержка	10250	10500	10000
Оплачиваемые дни консультантов по направлениям (%):			
Реклама	7	8	10
Подбор персонала	22	22	25
ИТ-поддержка	12	13	14
Расходы на консультации, проводимые консультантами по субподряду по направлениям (\$):			
Реклама	300		
Подбор персонала	220		
ИТ-поддержка	200		
Прочие операционные расходы (\$000):			
На штатных консультантов	1075	1050	1270
На консультантов по субподряду	125	270	182

## 7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

### 7.1. Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины

Перечень компетенций и их структура в виде умений, знаний и навыков содержится в разделе 2 рабочей программы Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.

### 7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

Критерии оценивания определяются в соответствии со шкалами оценивания:

#### СК-2:

Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций	Шкалы оценивания
<p><b>Знать:</b> теоретические подходы, методы, понятийный аппарат в области управления эффективностью бизнеса</p> <p><b>Уметь:</b> диагностировать результаты от применения современных методов управления эффективностью бизнеса</p> <p><b>Владеть:</b> современными методами исследования эффективности бизнеса и управления ею с позиций научного подхода</p>	<p><b>Знать:</b> фрагментарное знание теоретических подходов, методы, понятийный аппарат в области управления эффективностью бизнеса</p> <p><b>Уметь:</b> фрагментарное умение диагностировать результаты от применения современных методов управления эффективностью бизнеса</p> <p><b>Владеть:</b> фрагментарное владение современными методами исследования эффективности бизнеса и управления ею с позиций научного подхода</p>	Пороговый уровень
	<p><b>Знать:</b> неполное знание теоретических подходов, методов, понятийного аппарата в области управления эффективностью бизнеса</p> <p><b>Уметь:</b> неполное умение диагностировать результаты от применения современных методов управления эффективностью бизнеса</p> <p><b>Владеть:</b> неполное владение современными методами исследования эффективности бизнеса и управления ею с позиций научного подхода</p>	Продвинутый уровень
	<p><b>Знать:</b> сформировавшееся знание теоретических подходов, методов, понятийного аппарата в области управления эффективностью бизнеса</p> <p><b>Уметь:</b> сформировавшееся умение диагностировать результаты от применения</p>	Высокий уровень

	<p>современных методов управления эффективностью бизнеса</p> <p><b>Владеть:</b> сформировавшееся владение современными методами исследования эффективности бизнеса и управления ею с позиций научного подхода</p>	
--	---	--

### ПКН-7:

Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций	Шкалы оценивания
<p><b>Знать:</b> основные методы построения эффективной организации;</p> <p>инструменты и методы управления компанией на основе применения системы ключевых показателей деятельности и бюджетирования; технологии прогнозирования и планирования деятельностью компании; организационно-экономический механизм управления эффективной компанией</p> <p><b>Уметь:</b> всесторонне обосновывать эффективную бизнес-модель компании; управлять бизнесом на основе системы ключевых показателей деятельности компании и применять бюджетирование как управленческую технологию; формировать стратегию эффективного роста и программу ее реализации; строить эффективную организацию на основе современных управленческих технологий</p> <p><b>Владеть:</b> навыками обоснования необходимости изменения бизнес-модели компании для повышения управления эффективностью бизнеса; навыками применения современных управленческих технологий на практике; практическими навыками прогнозирования и планирования; методами эффективного управления стоимостью и конкурентоспособностью компании.</p>	<p><b>Знать:</b> основные методы построения эффективной организации</p> <p><b>Уметь:</b> всесторонне обосновывать эффективную бизнес-модель компании</p> <p><b>Владеть:</b> навыками обоснования необходимости изменения бизнес-модели компании для повышения управления эффективностью бизнеса</p>	Пороговый уровень
	<p><b>Знать:</b> основные методы построения эффективной организации;</p> <p>инструменты и методы управления компанией на основе применения системы ключевых показателей деятельности и бюджетирования</p> <p><b>Уметь:</b> всесторонне обосновывать эффективную бизнес-модель компании; управлять бизнесом на основе системы ключевых показателей деятельности компании и применять бюджетирование как управленческую технологию;</p> <p><b>Владеть:</b> навыками обоснования необходимости изменения бизнес-модели компании для повышения управления эффективностью бизнеса; навыками применения современных управленческих технологий на практике;</p>	Продвинутый уровень
	<p><b>Знать:</b> основные методы построения эффективной организации;</p> <p>инструменты и методы управления компанией на основе применения системы ключевых показателей деятельности и бюджетирования; технологии прогнозирования и планирования деятельностью компании; организационно-экономический механизм управления эффективной компанией</p> <p><b>Уметь:</b> всесторонне обосновывать эффективную бизнес-модель компании; управлять бизнесом на основе системы ключевых показателей деятельности компании и применять бюджетирование как управленческую технологию; формировать стратегию эффективного роста и программу ее реализации; строить эффективную организацию на основе современных управленческих технологий</p>	Высокий уровень

	<p><b>Владеть:</b> навыками обоснования необходимости изменения бизнес-модели компании для повышения управления эффективностью бизнеса; навыками применения современных управленческих технологий на практике; практическими навыками прогнозирования и планирования; методами эффективного управления стоимостью и конкурентоспособностью компании.</p>	
--	--	--

### 7.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, владений

#### Примеры расчетно-аналитических заданий

1. Крупная гостиница ВВ предлагает размещение гостей в номерах класса люкс. В гостинице имеется ресторан, бассейн и спортивный зал, которые находятся в распоряжении гостей, и которые также могут быть использованы за плату клиентами, не проживающими в гостинице. Номера можно заказать по телефону или на вебсайте гостиницы. Кроме того, номера могут быть заказаны через агентства.

Руководство гостиницы недоволено уровнем прибыли гостиницы за последние несколько месяцев. Руководство также недоволено тем, что существующая система управления эффективностью дает недостаточную информацию, чтобы определить, какие факторы могли привести к данному положению дел. В настоящее время гостиница ВВ использует финансовые показатели для оценки эффективности своей деятельности.

**Обсудите**, как применение сбалансированной системы показателей могло бы быть полезным для гостиницы ВВ. **Объясните** ТРИ нефинансовых показателя эффективности деятельности (по ОДНОМУ для КАЖДОГО из ТРЁХ различных «точек зрения»/перспектив сбалансированной системы показателей), которые гостиница ВВ могла бы использовать в процессе управления эффективностью.

2. Компания ВС осуществляет железнодорожные пассажирские перевозки между несколькими крупными городами. Поезда также делают остановки в других городах и населенных пунктах по маршруту следования для посадки и высадки



пассажиров. Частота следования поездов на каждом маршруте варьируется от одного до четырех в час в дневное и вечернее время. Некоторые маршруты в определенные часы пользуются большей популярностью, и из-за нехватки посадочных мест пассажирам приходится ехать стоя. Директора компании ВС рассматривают, как лучше всего оценить эффективность каждого из маршрутов, и было внесено предложение использовать сбалансированную систему показателей.

**Объясните**, как сбалансированная система показателей может использоваться компанией ВС для увеличения прибыли.

**Объясните**, какие ДВА показателя эффективности компания ВС могла бы использовать для оценки эффективности своих маршрутов. Показатели должны относиться к разным аспектам сбалансированной системы показателей. (Укажите, к какому из аспектов относится каждый из выбранных Вами показателей).

3. Служба пожарной охраны района Z была сформирована 50 лет назад для осуществления аварийно-спасательных и превентивных работ для местного населения и коммерческих объектов в данном районе. Недавно руководство службы пожарной охраны проанализировало деятельность службы и опубликовало своё видение, в котором говорится о желании быть «ведущим провайдером услуг в сфере общественной безопасности, обладая образцовыми внутренними процессами и возможностями, а также формируя взаимоотношения с местным населением». Для управления эффективностью своей деятельности руководство службы пожарной охраны решило внедрить подход на основе сбалансированной системы показателей, для того, чтобы обеспечить предоставление услуг на должном уровне и в соответствии со своим заявленным видением. Было решено включить в систему показателей следующие три аспекта:

- внутренние процессы;
- люди и оборудование;
- взаимоотношения с местным населением.

**Обсудите**, как сбалансированная система показателей отличается от традиционной оценки финансовой деятельности.

**Объясните** ТРИ нефинансовых показателя эффективности деятельности (по ОДНОМУ для КАЖДОГО из ТРЁХ различных аспектов, представленных в сценарии), которые служба пожарной охраны могла бы использовать в системе оценки эффективности деятельности.

### **Задание для контрольной работы (заочная форма обучения)**

Студентами выбирается какая-либо компания (существующая) или моделируется новая компания, на примере которой разрабатывается список стратегических целей.

Результатом контрольной работы должны быть:

1. Список стратегических целей по каждой из четырех проекций. Каждая цель должна быть сформулирована в виде одного предложения в форме действия (сделать..., достичь..., внедрить... и т. д.).

2. По каждой стратегической цели – ключевые факторы успеха (КФУ), то есть условия и действия, необходимые для достижения цели. Хорошо продуманные КФУ важны как «мостик», соединяющий цели и показатели.

Форма представления результатов представлена ниже.

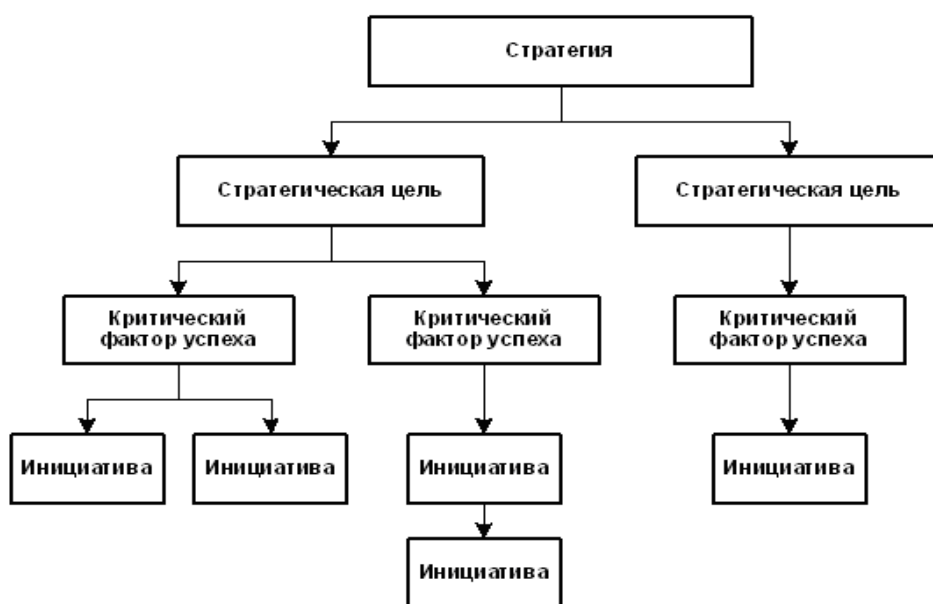
Основные признаки стратегической цели:

- Каждая стратегическая цель – по сути одно из основных направлений деятельности организации
- Стратегическая цель – это всегда цель нового качества, которого ранее в этой среде управления не было
- Стратегическая цель определяет, что должно быть сделано, а КФУ – как должно быть сделано
- Это крупная, протяженная во времени цель с горизонтом достижения не менее года

- Цель носит проектный характер, то есть цель однократно достигается и все. В этом смысле, например, «Обеспечение качественной работы» не может быть стратегической целью
- Формулировка стратегической цели исходит из SWOT – анализа, особенно в части анализа слабых сторон организации, возможностей и угроз со стороны внешней среды.

#### Методические материалы для разработки КФУ

В стратегических картах стратегия представляется в виде иерархии, определяющей способ превращения стратегических целей в реальные действия, необходимые для достижения этих целей. Стратегическая карта состоит из нескольких элементов, отражающих различные уровни детализации. К ним относятся стратегические цели, ключевые (критические) факторы успеха и инициативы (действия). Таким образом, иерархия элементов информационной системы повторяет общепринятую концептуальную структуру системы стратегического управления:



Ключевые факторы успеха - это вектор действий или потенциал, который необходимо запустить для достижения стратегических целей. Ключевые факторы успеха обычно связывают со следующими понятиями:

- конкурентное ценообразование
- технический потенциал

- инвестиции в новое оборудование
- специальные предложения
- новые услуги
- производственные мощности
- повышение качества
- контроль качества поставщика
- сокращение времени на разработку новой услуги
- целевой маркетинг

Чтобы определить необходимый набор ключевых факторов успеха, необходимо начать с вопроса: “Что предстоит сделать, чтобы достичь нашего видения и долгосрочных целей, которые для себя определила компания?”.

Для эффективной работы по определению ключевых факторов успеха необходимо собрать следующую информацию:

- прогнозы относительно потенциальных клиентов и рынков
- стратегии, сильные и слабые стороны ключевых конкурентов
- прогнозы относительно возможных изменений требований и предпочтений существующих клиентов
- оценка того, каким образом новые технологии могут повлиять на бизнес
- исследования, тестирования и прогнозы в отношении новых услуг
- экономические и социальные тенденции, которые могут оказать влияние на бизнес или компанию
- анализ собственных сильных и слабых сторон

Принимая во внимание все эти факторы, разрабатывают список критических факторов успеха, которые повлияют на благосостояние и успех компании в будущем.

Ключевые факторы успеха должны быть отражены в системе показателей компании.

### Примеры ключевых факторов успеха

Области деятельности	Примеры
----------------------	---------

КФУ в области технологии	Способность к производственным инновациям; способность к продуктовым инновациям; опыт в использовании данной технологии; опыт научных разработок
КФУ в области производства	Низкие издержки производства; высокое качество производства; месторасположение завода, обеспечивающие низкие издержки
КФУ в области распределения	Сильная сеть оптовых дистрибьюторов; низкие издержки распределения; быстрая доставка
КФУ в области маркетинга	Хорошо обученные, эффективные силы по продаже; широта продуктовой линии
КФУ в области навыков	Ноу-хау в области контроля качества; превосходящие способности и таланты
КФУ в области организации	Хорошо спроектированная информационная система; способность быстро отреагировать на изменение рыночных условий
Другие типы КФУ	Благоприятный имидж (репутация) у покупателей; низкие издержки (не только в производстве); удобное месторасположение; ответственные, компетентные исполнители

Представление результатов контрольной работы:

Стратегические цели и ключевые факторы успеха

<i>№</i>	<i>Стратегические цели</i>	<i>Ключевые факторы успеха</i>
		Экономика и финансы
1		1 2 3 ....
2		1 2 3 ...
3		
4		
5		
6		
		Ориентация на потребителя
1		
2		

3		
4		
5		
6		
	Внутренние процессы	
1		
2		
3		
4		
5		
6		
	Обучение и развитие	
1		
2		
3		
4		
5		
6		

### **Примерный перечень контрольных вопросов к экзамену**

1. Проблема эффективности как важнейшая проблема экономики и менеджмента. Эффективность в смысле результативности (efficacy), действенности (effectiveness), продуктивности / производительности / экономичности (efficiency).
2. Определение экономической и ресурсной эффективности. Эволюция показателей эффективности деятельности организации.
3. Методы повышения экономической эффективности.
4. Основы концепции «Performance Management».
5. Управление результативностью.
6. Понятия достоверности, надежности и информативности показателей.
7. Финансовые и нефинансовые показатели. Система нефинансовых показателей.
8. Проблемы несбалансированности и «противоречивости» финансовых и нефинансовых показателей.
9. Релевантность денежных потоков и возможностях их использования при принятии оперативных решений по одобрению / отклонению контрактов,

- ценообразованию и проведению сопоставления «затраты-выгоды» в системе управления эффективностью бизнеса.
10. Значение стратегических, нематериальных и нефинансовых суждений в процессе управления эффективностью.
  11. Принятие решений по ценообразованию в краткосрочной и долгосрочной перспективе на основе маржинального покрытия и полного возмещения для целей управления эффективностью.
  12. Методические основы исследования безубыточности ассортиментного ряда организации при управлении ее эффективностью.
  13. Информационное обеспечение принятия решений при управлении эффективностью: построение графиков безубыточности и прибыли / объемов; определение коэффициента маржинальной прибыли или рентабельности продаж, запаса прочности (порога безопасности).
  14. Исследование чувствительности моделей принятия решений, на основе соотношения «затраты-объем-прибыль».
  15. Методические аспекты принятия решений по ценообразованию для целей максимизации прибыли на рынках несовершенной конкуренции.
  16. Ценообразование и финансовые последствия ценовых стратегий.
  17. Научный подход к построению отраслевой цепочки ценностей.
  18. Критерии идентификации стратегических видов экономической деятельности, создающих ценность.
  19. Выявление затратообразующих факторов, регулирующих каждый вид экономической деятельности.
  20. Создание устойчивого конкурентного преимущества на основе лучшего, чем у конкурента, управления затратообразующими факторами или путем реконфигурации цепочки ценностей.
  21. Управление цепочкой создания стоимости и цепочкой поставок в целях управления эффективностью бизнеса.

22. Перевод производственных операций на аутсорсинг в страны с переходной экономикой и развивающиеся страны для повышения эффективности бизнеса.
23. Концепции системы контроля. Подходы к учёту по центрам ответственности и использованию бюджетов для целей контроля.
24. Поведенческие аспекты бюджетирования: позитивные последствия с точки зрения ответственности и мотивации; неблагоприятные последствия с точки зрения «перевыполнения бюджета» и манипулирования бюджетом.
25. Постановка плановых показателей бюджета в целях мотивации и повышения эффективности бизнеса.
26. Критика использования бюджетирования и рекомендации сторонников сбалансированной системы показателей (balanced scorecard) и методов «безбюджетного управления» (beyond budgeting).
27. Научные представления о влиянии организационной структуры бизнеса на учет по центрам ответственности и эффективность бизнеса.
28. Особенности представления финансовой информации, отражающей эффективность деятельности.
29. Подходы к построению систем вознаграждения на основе экономической прибыли. Принципы внедрения концепции EVA™ в системы оплаты и вознаграждения персонала при управлении эффективностью бизнеса.
30. Поведенческие последствия контроля и управления эффективностью.
31. Использование трансфертных цен, основанных на договорённостях, рыночной стоимости, переменных затратах, методе «затраты +». «Двойные» трансфертные цены и единовременные выплаты.
32. Финансовые показатели эффективности, их особенности, возможности и ограничения при управлении эффективностью бизнеса.
33. Клиентские показатели эффективности, их особенности, возможности и ограничения.
34. Маркетинговые показатели и показатели продаж при управлении эффективностью бизнеса.



35. Показатели операционной деятельности и логистики при управлении эффективностью бизнеса.
36. Показатели, относящиеся к персоналу при управлении эффективностью бизнеса.
37. Показатели корпоративной социальной ответственности при управлении эффективностью бизнеса.
38. Сбалансированность как основа здорового роста компании. Сбалансированность бизнес-процессов и показателей управления.
39. Разрыв стратегии и операционной деятельности, его преодоление на основе комплексных систем управления эффективностью бизнеса.
40. Комплексные системы управлению эффективностью бизнеса: Французская система «Бортового табло». Характеристика, особенности, возможности и ограничения.
41. Стратегическая карта Р. Каплана, Д.Нортон. Характеристика, особенности, возможности и ограничения.
42. Система селективных показателей Ю. Вебера. Характеристика, особенности, возможности и ограничения.
43. Система стратегических карт Л. Мейселя. Характеристика, особенности, возможности и ограничения.
44. Пирамида эффективности деятельности компании МакНейра-Ланча-Кросса. Характеристика, особенности, возможности и ограничения.
45. Модель оценки эффективности деятельности и роста EP2M Адамса-Робертса. Характеристика, особенности, возможности и ограничения.
46. Универсальная система показателей деятельности Рамперсада. Характеристика, особенности, возможности и ограничения.
47. Стратегические карты как метод контроля за реализацией миссии компании.
48. Разработка стратегических карт. Основные ограничения разработки стратегических карт.
49. Информационные системы и технологии для стратегических карт.

- 50.Создание обучающейся организации.
- 51.Стратегические карты как способ предоставления информации внешним пользователям.
- 52.Стратегические карты в государственном секторе.
- 53.Ключевые показатели корпоративного менеджмента и их влияние на рост стоимости компании.
- 54.Основные индикаторы создания стоимости: рыночная добавленная стоимость (MVA).
- 55.Основные индикаторы создания стоимости: экономическая добавленная стоимость (EVA).
- 56.Основные индикаторы создания стоимости: акционерная добавленная стоимость (SVA).
- 57.Основные индикаторы создания стоимости: генерируемые денежные потоки на инвестиции (CFROI).
- 58.Основные индикаторы создания стоимости: денежная добавленная стоимость (CVA).
- 59.Стоимостная ориентация в деятельности корпораций и разработка корпоративной стратегии, ориентированной на увеличение стоимости бизнеса.
- 60.Ориентация предприятия на разработку стоимостного бизнес-плана.

#### **7.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков, характеризующих этапы формирования компетенций**

Соответствующие приказы, распоряжения ректора о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов.

## **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

### **Рекомендуемая литература**

#### **Основная литература:**

1. Басовский Л.Е. Современный стратегический анализ [Электронный ресурс]: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 256 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/go.php?id=424025>

#### **Дополнительная литература:**

1. Ивашковская И.В. Моделирование стоимости компании. Стратегическая ответственность советов директоров [Электронный ресурс]: монография / И.В. Ивашковская. — М. : ИНФРА-М, 2018. – 430 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=929697>

2. Ивашковская И.В. Финансовые измерения корпоративных стратегий. Стейкхолдерский подход [Электронный ресурс]: Монография / И.В. Ивашковская. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 320 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=411717>

4. Маевская Е.Б. Стратегический анализ и бюджетирование денежных потоков коммерческих организаций [Электронный ресурс]: монография / Е.Б. Маевская. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 108 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=908520>

5. Гордеева О.Г. Учет и анализ в условиях ценностно-ориентированного управления [Электронный ресурс]: Монография / О.Г. Гордеева, Т.Ю. Серебрякова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 136 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=485863>

## **9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети**

### **Интернет, необходимых для освоения дисциплины**

1. Интернет сайт Министерства экономического развития Российской Федерации [www.economy.gov.ru](http://www.economy.gov.ru)
2. Интернет сайт Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации [www.gks.ru](http://www.gks.ru)
3. Интернет сайт Бюро экономического анализа ИА «Интерфакс» [www.analytics.interfax.ru](http://www.analytics.interfax.ru).
4. Интернет сайт Рейтингового агентства «Эксперт» [www.raexpert.ru](http://www.raexpert.ru).
5. Интернет сайт Профессиональные справочные системы «Техэксперт» <http://www.cntd.ru>

## **10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Для успешного усвоения дисциплины необходимо материалы, изложенные преподавателем на лекциях, закреплять в процессе выполнения практических занятий и в процессе самостоятельной работы, которой уделяется большое внимание. В процессе изучения дисциплины комплексно используются традиционные и инновационные технологии, активные и интерактивные формы занятий: лекции-беседы, лекции с элементами проблемного изложения, лекции-дискуссии, семинары, решение практических ситуаций и расчетных задач, самостоятельная работа с элементами научно-исследовательской и творческой деятельности и др.

Задачами интерактивных форм обучения являются:

- эффективное усвоение учебного материала;
- самостоятельный поиск студентами путей и вариантов решения поставленной учебной задачи;
- установление взаимодействия между студентами, обучение работать в команде;
- формирование у студентов объективного мнения по изучаемой тематике;
- формирование жизненных и профессиональных навыков.

Студентам предоставляются лекционные материалы преподавателя с вопросами для закрепления материала по каждой изучаемой теме. Для выполнения практических заданий студенты получают электронный вариант сборника кейсов, решение которых будет способствовать получению практических навыков в области современных методов управления эффективностью бизнеса.

Цель организации самостоятельной работы по дисциплине – это углубление и расширение знаний в области управления конкурентоспособностью предприятия. Самостоятельная работа студентов (СРС) является важнейшим видом освоения содержания дисциплины, подготовки к практическим занятиям и к экзамену. Сюда же относятся и самостоятельное углубленное изучение тем дисциплины. Самостоятельная работа студентов предполагает работу студентов, выполняемую по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия. Выделяется два вида самостоятельных работ:

- контролируемая самостоятельная работа (КСР), направленная на углубление и закрепление знаний студентов по проблематике учебной дисциплины;

- обязательная самостоятельная работа (СРС), обеспечивающая подготовку студентов к текущим аудиторным занятиям.

Самостоятельная работа реализуется:

- непосредственно в процессе аудиторных занятий - на лекциях, практических и семинарских занятиях;

- в контакте с преподавателем вне рамок расписания - на консультациях по учебным вопросам, в ходе творческих контактов, при ликвидации задолженностей, при выполнении индивидуальных заданий и т.д.;

- в электронной образовательной среде - библиотеке, дома, в Департаменте при выполнении студентом учебных задач. Выделенные часы для СРС используются для знакомства с дополнительной научной литературой по проблематике дисциплины, анализа научных концепций и современных подходов к решению рассматриваемых проблем. Задание к каждому занятию в рамках обязательной самостоятельной работы предполагает более углубленное изучение

отдельных вопросов темы, подготовку к решению практических ситуаций на аудиторных занятиях. К самостоятельной работе студентов относится также работа в библиотеке, электронных поисковых системах и т.п. по сбору материалов, необходимых для выполнения конкретных заданий преподавателя по изучаемым темам.

### **Подготовка к занятиям и работа с материалом**

Продуктивность усвоения учебного материала во многом определяется интенсивностью и качеством работы студента. Практические занятия и самостоятельная работа предполагают формирование культуры умственного труда, самостоятельности и инициативы в поиске и приобретении знаний; закрепление знаний и навыков, полученных на всех видах учебных занятий; подготовку к предстоящим занятиям, экзаменам; выполнение контрольных, рефератов.

Основу работы студента составляет работа с учебной и научной литературой. Из опыта работы с научными источниками следует определенная последовательность действий, которой целесообразно придерживаться. Сначала прочитать весь текст в быстром темпе. Цель такого чтения - в том, чтобы создать общее представление об изучаемом (не запоминать, а понять общий смысл прочитанного). Затем прочитать вторично, более медленно, чтобы в ходе чтения понять и запомнить смысл каждой фразы, каждого положения и вопроса в целом.

Чтение приносит пользу и становится продуктивным, когда сопровождается записями. Это может быть составление плана прочитанного текста, тезисы или выписки, конспектирование и др.

Выбор вида записи зависит от характера изучаемого материала и целей работы с ним.

Если содержание материала несложное, легко усваиваемое, можно ограничиться составлением плана.

Если материал содержит новую и трудно усваиваемую информацию, целесообразно его законспектировать. Результаты конспектирования могут быть представлены в различных формах.

*План* - это схема прочитанного материала, краткий (или подробный) перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала. Подробно составленный план вполне заменяет конспект.

*Конспект* - это систематизированное, логичное изложение материала источника. Различаются четыре типа конспектов.

*План-конспект* - это развернутый детализированный план, в котором достаточно подробные записи приводятся по тем пунктам плана, которые нуждаются в пояснении.

*Текстуальный конспект* - это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника.

*Свободный конспект* - это четко и кратко сформулированные (изложенные) основные положения в результате глубокого осмысливания материала. В нем могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом.

*Тематический конспект* - составляется на основе изучения ряда источников и дает более или менее исчерпывающий ответ по какой-то схеме (вопросу).

В процессе изучения материала источника, составления конспекта нужно обязательно применять различные выделения, подзаголовки, создавая блочную структуру конспекта. Это делает конспект легко воспринимаемым, удобным для работы.

*Подготовка информационного сообщения* - Вид внеаудиторной самостоятельной работы по подготовке небольшого по объёму устного сообщения для озвучивания на семинаре, практическом занятии. Сообщаемая информация носит характер уточнения или обобщения, несёт новизну, отражает современный взгляд по определённым проблемам.

Сообщение отличается от докладов и рефератов не только объёмом информации, но и её характером – сообщения дополняют изучаемый вопрос фактическими или статистическими материалами. Оформляется задание письменно, оно может включать элементы наглядности (иллюстрации, демонстрацию).

*Составление обобщающей таблицы по теме* - Вид самостоятельной работы студента по систематизации объёмной информации, которая сводится (обобщается) в рамки таблицы. Формирование структуры таблицы отражает склонность студента к систематизации материала и развивает его умения по структурированию информации.

*Составление графологической структуры* - Продуктивный вид самостоятельной работы студента по систематизации информации в рамках логической схемы с наглядным графическим её изображением. Графологическая структура как способ систематизации информации ярко и наглядно представляет её содержание. Работа по созданию даже самых простых логических структур способствует развитию у студентов приёмов системного анализа, выделения общих элементов и фиксирования дополнительных, умения абстрагироваться от них в нужной ситуации. В отличие от других способов графического отображения информации (таблиц, рисунков, схем) графологическая структура делает упор на логическую связь элементов между собой, графика выступает в роли средства выражения (наглядности).

### **Подготовка к семинарским и практическим занятиям**

При подготовке к семинарам и практическим занятиям следует изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, а также новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. Это позволит:

- Обобщить и систематизировать ранее изученный материал, внося в него соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой;
- подготовить тезисы выступлений по вопросам, выносимым на семинар.

Начиная подготовку к семинару, следует:

- четко определить смысл заданий, которые предстоит выполнить;
- составить план, позволяющий установить ключевые моменты подготовки и их последовательность. Данное действие позволит студенту повысить свою дисциплинированность и организованность.



Начинать подготовку следует с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что лекционный материал носит обзорный характер и содержит наиболее значимые вопросы по рассматриваемой теме. Остальные, более детальные, но не менее значимые вопросы должны быть разобраны студентом самостоятельно. В этой связи работа с рекомендованной литературой обязательна. В ходе работы следует обратить особое внимание на объяснение явлений и фактов практической действительности с точки зрения анализируемых теоретических положений, а также соотнести их с содержанием основных выводов. В ходе данной работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, поясняющие его примеры, а также разобраться в иллюстративном материале.

Заканчивать подготовку к семинару следует составлением конспекта, позволяющим составить концентрированное (сжатое) представление об изученном вопросе. Конспект можно представить, как в текстовом формате, так и в виде схемы или алгоритма.

### **Подготовка к дискуссии**

Подготовка к дискуссии строиться по тому же принципу, что и подготовка к семинару. Вначале студенту рекомендуется изучить соответствующую литературу, и далее, составить план-конспект своего выступления.

При работе с литературой рекомендуется делать выписки наиболее интересных и показательных положений с точным указанием выходных данных: авторов книг и статей, года и места издания, страниц, названий сайтов и др. (данная информация будет необходима для оформления ссылок и библиографического списка).

Студент может дополнить список использованной литературы современными источниками, не представленными в списке рекомендованной литературы, и в дальнейшем использовать собственные подготовленные учебные материалы при написании курсовых и дипломных работ.

Также необходимо продумать примеры с целью аргументации тесной связи излагаемого в дискуссии теоретического материала с реальной жизнью и

обеспечения заинтересованности аудитории студентов, для которых готовится сообщение.

Следует учитывать, что ориентировочная продолжительность выступления в дискуссии должна составлять 3-5 минут, поэтому из найденного по теме материала следует сделать «жесткую выжимку», проиллюстрировав ее примерами.

### **Подготовка к решению кейсов**

Одной из особенностей обучения магистров является активное использование метода выполнения кейсовых заданий. Подготовка к кейсу осуществляется в процессе изучения учебного пособия и лекционного материала по дисциплине и ответов на тестовые задания, предлагаемые студентам после каждой темы. При этом переход к изучению следующей темы возможен только после правильного выполнения кейсовых заданий по предыдущей теме.

## **11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем.**

1. Справочная правовая система «КонсультантПлюс»: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)
2. Справочная правовая система «Гарант»
3. Система комплексного раскрытия информации «СКРИН» -  
<http://www.skrin.ru/>
4. ITeam-Технологии корпоративного управления, -  
<http://www.iteam.ru/publications/strategy>
5. Институт системы сбалансированных показателей:  
<http://www.balancedscorecard.org/>
6. Официальный сайт РосБизнесКонсалтинг: <http://www.rbk.ru>

## **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.**

Для проведения лекций и семинаров требуется компьютер и проектор. Для проведения семинарских занятий необходим компьютерный класс, оборудованный мультимедийным оборудованием, выходом в сеть интернет, установленным MS Excel, программы Statistica/IBM SPSS.