

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
(Финансовый университет)
Ярославский филиал Финуниверситета**

Кафедра «Менеджмента и общегуманитарные науки»

СОГЛАСОВАНО
Генеральный директор АО
«Городской телеканал»



С.Н. Гончаров

«10» июня 2025 г.

УТВЕРЖДЕНО
Директор Ярославского филиала
Финансового университета при
Правительстве Российской Федерации



В.А. Кваша

«17» июня 2025 г.

Автор: А.М. Сальников

СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся на направление подготовки 42.04.05 «Медиакоммуникации», направленность программы «Проектная деятельность в медиакоммуникациях»
(заочная форма обучения)

*Рекомендовано Ученым советом Ярославского филиала Финуниверситета
(протокол № 26 от 17.06.2025)*

*Одобрено кафедрой «Менеджмент и общегуманитарные науки»
(протокол № 10 от 10.06.2025)*

Ярославль 2025

СОДЕРЖАНИЕ

1. Наименование дисциплины.....	3
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине.	3
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	3
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся (в семестре, в сессию).....	3
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий.....	4
5.1. Содержание дисциплины	4
5.2. Учебно-тематический план	7
5.3. Содержание семинаров, практических занятий.....	8
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	9
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы.....	9
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	11
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	17
7.1 Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы.....	17
7.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний	17
7.3. Соответствующие приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов.....	25
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	25
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	25
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	25
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем.....	26
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	26

1. Наименование дисциплины

Дисциплина факультатив 2 «Современные методы управления эффективностью».

2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине.

Дисциплина «Современные методы управления эффективностью» обеспечивает формирование следующих компетенций.

Таблица 1– Структура планируемых результатов обучения по дисциплине

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесённые с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	1. Организует работу в команде, ставит цели командной работы.	<i>Знает:</i> методы повышения эффективности деятельности группы <i>Умеет:</i> работать в команде и ставить цели командной работы
		2. Вырабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели на основе задач и методов их решения.	<i>Знает:</i> методы анализа деятельности и подходы к определению эффективности деятельности <i>Умеет:</i> анализировать деятельность группы и команды с учетом решения поставленных задач
		3. Принимает ответственность за принятые организационно-управленческие решения.	<i>Знает:</i> методы разработки и реализации организационно-управленческих решений в целях определения результативности деятельности <i>Умеет:</i> разрабатывать и оценивать варианты организационно-управленческих решений, принимать решения и нести за них ответственность

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Современные методы управления эффективностью» является факультативом образовательной программы по направлению 42.04.05 «Медиакоммуникации», направленность программы «Проектная деятельность в медиакоммуникациях» (заочная форма обучения).

4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся (в семестре, в сессию)

Таблица 2 – Объем дисциплины в зачетных единицах и академических часах

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Модуль 6 в (часах)
Общая трудоёмкость дисциплины	3 з.е./108 ч.	108
Контактная работа – Аудиторные занятия	12	12
<i>Лекции</i>	<i>4</i>	<i>4</i>
<i>Семинары, практические занятия</i>	<i>8</i>	<i>8</i>
Самостоятельная работа	96	96
Вид текущего контроля		
Вид промежуточной аттестации		Зачет

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 затратно-образующих факторов, регулирующих каждый вид экономической деятельности. Создание устойчивого конкурентного преимущества на основе лучшего, чем у конкурента, управления затратно-образующими 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 договорённости, 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

Таблица 3 – Содержание учебно-тематического плана изучения дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Аудиторная работа				Самостоятельная работа	
			Общая	Лекции	Семинары и практические занятия	Занятия в интерактивных формах		
1	Тема 1. Теоретические представления об эффективности и результативности бизнеса. Основы концепции Performance Management.	13,5	1,5	0,5	1	0,5	12	Опрос
2	Тема 2. Научные представления о принятии ценовых решений и решений по продуктам в целях управления эффективностью	13,5	1,5	0,5	1	0,5	12	Опрос
3	Тема 3. Развитие теоретико-методических представлений об управлении затратами для обеспечения конкурентных преимуществ и повышения эффективности бизнеса	13,5	1,5	0,5	1	0,5	12	Опрос
4	Тема 4. Методы управленческого контроля и бюджетирование при управлении эффективностью бизнеса	13,5	1,5	0,5	1	0,5	12	Опрос
5	Тема 5. Оценка эффективности деятельности центров ответственности	13,5	1,5	0,5	1	0,5	12	Опрос
6	Тема 6. Развитие теоретико-методических представлений о системе показателей эффективности бизнеса	13,5	1,5	0,5	1	0,5	12	Опрос
7	Тема 7. Методические подходы к построению комплексных систем управления эффективностью бизнеса	13,5	1,5	0,5	1	0,5	12	Опрос
8	Тема 8. Методика и особенности ценностно-ориентированного управления	13,5	1,5	0,5	1	0,5	12	Опрос
	В целом по дисциплине	108	12	4	8	4	96	

	Итого в %		100			30		
--	-----------	--	-----	--	--	----	--	--

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 4 – Темы дисциплины, формы проведения и содержание семинаров и практических занятий

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
Тема 1. Теоретические представления об эффективности и результативности бизнеса. Основы концепции Performance Management.	Проблема эффективности как важнейшая проблема экономики и менеджмента. Расчетно-аналитические задания по идентификации финансовых и нефинансовых детерминант эффективности бизнеса.	Тематическая дискуссия Ситуационное задание
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.	Тематическая дискуссия Расчетно-аналитическая задача
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.	Тематическая дискуссия. Расчетно-аналитическая задача.
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.	Тематическая дискуссия Расчетно-аналитическая задача.
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.	Тематическая дискуссия. Расчетно-аналитическая задача.
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.	Тематическая дискуссия. Расчетно-аналитическая задача.
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	
Тема 8. Методика и	Ключевые показатели корпоративного менеджмента и их	

особенности цен- ностно-ориентиро- ванного управления	влияние на рост стоимости компании Расчетно-аналитические задания по применению методов управленческого контроля и бюджетирования	
---	---	--

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы

К внеаудиторным формам самостоятельной работы студентов относятся:

- подготовка к семинарскому занятию;
- подготовка к решению и проверке задач;
- подготовка к зачету.

На семинарских занятиях все студенты должны принимать активное участие в обсуждении изучаемых вопросов и уметь демонстрировать знание практического материала. При выступлении, студентам необходимо аргументировано излагать свою позицию, подкреплять ее конкретными данными, уметь обобщать, аргументировать и систематизировать статистические данные.

На семинарских занятиях преподаватель проверяет выполнение самостоятельных заданий и качество усвоения знаний.

Таблица 5 – Темы дисциплины, изучаемые вопросы и формы внеаудиторной самостоятельной работы

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Теоретические представления об эффективности и результативности бизнеса. Основы концепции Performance Management.	Эволюция показателей эффективности деятельности организации. Методы повышения экономической эффективности. Система нефинансовых показателей. Проблемы несбалансированности и «противоречивости» финансовых и нефинансовых показателей.	Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях.
Тема 2. Научные представления о принятии ценовых решений и решений по продуктам в целях 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	Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях.

	безопасности); исследование чувствительности моделей принятия решений, на основе соотношения «затраты-объём-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	Выявление затратнообразующих факторов, регулирующих каждый вид экономической деятельности. Создание устойчивого конкурентного преимущества на основе лучшего, чем у конкурента, управления затратнообразующими факторами или путем реконфигурации цепочки ценностей. Перевод производственных операций на аутсорсинг в страны с переходной экономикой и развивающиеся страны для повышения эффективности бизнеса.	Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях.
Тема 4. Методы управленческого контроля и бюджетирование при управлении эффективностью бизнеса	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).	Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях.
Тема 5. Оценка эффективности деятельности центров ответственности	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.	Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях.
Тема 6. Развитие теоретико-методических представлений о системе показателей эффективности 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.	Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях.

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 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.	Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях.
Тема 8. Методика и особенности ценностно-ориентированного управления	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.	Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях.

6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю

Примеры кейсов.

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.

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

Оценка знаний студентов осуществляется в баллах с учетом оценки работы в семестре (написание реферата, аудиторных самостоятельных работ и домашних заданий, решение задач и участие в обсуждениях на практических занятиях и др.), оценки итоговых знаний (по результатам зачёта) и в соответствии с критериями Финансового университета реализуется следующим образом:

№п/п	Вид отчетности	Баллы
1.	Работа в семестре	40
2.	Зачёт	60
	Итого:	100

Таблица 6 - Формы текущего контроля успеваемости и их балльная оценка

Критерий оценки	Баллы	Методика оценки
Посещение аудиторных занятий	7	Математический расчет $Оц = 7 : Кз \times Пз$ Где Оц – сумма баллов; Кз – количество аудиторных занятий по дисциплине; Пз – количество занятий, посещаемых студентом
Активность при проведении аудиторных занятий	13	Доклад, презентация – 10 баллов Информационное сообщение – 5 баллов Участие в обсуждении – 3 балла Краткое выступление – 1 балл Решение расчетных задач – 1 балл

Активность при проведении вне-аудиторной работы	10	Подготовка материалов и выступление на студенческих научных конференциях, в печатных изданиях, в том числе и Университета - 10 баллов
Самостоятельная работа студента под руководством преподавателя	10	Выполнение контрольной работы – 10 баллов

С целью стимулирования систематической подготовки студентов к практическим и семинарским занятиям по дисциплине в течение семестра вводится комплексный подход к оценке, получаемой студентами по итогам изучения дисциплины. На основании положения о системе оценки знаний студентов в Финансовом университете действует 100-балльная система оценки знаний. Это означает, что оценка, получаемая по итогам письменной экзаменационной работы, состоит из двух частей: текущего контроля студентов в семестре — максимальная оценка 40 баллов и результатов промежуточной аттестации — максимальная оценка 60 баллов.

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов, по результатам выполнения самостоятельных работ. Основными формами текущего контроля знаний являются:

- решение задач, тестов и их обсуждение с точки зрения умения формулировать выводы, вносить рекомендации и принимать адекватные управленческие решения;
- выполнение контрольных заданий и обсуждение результатов;
- обсуждения законодательных, правовых и нормативных актов.

Вторая составляющая оценивает устный ответ на зачете и не может превышать 60 баллов.

40 баллов, полученные студентом в течение семестра, должны означать самую высокую характеристику его работы. Такой балл получают студенты, которые на практических занятиях систематически показывают высокие результаты при опросах, проявляют активность при обсуждении изучаемых проблем, в полном объеме выполняют учебную программу, не имеют пропусков.

Максимальная оценка ответа на зачете оценивается в 60 баллов. Каждый вопрос в билете имеет свою долю в общей оценке в зависимости от сложности. Например, за первый теоретический вопрос максимально оценивается 15 баллов, два следующих теоретических вопроса оцениваются по 10 баллов, задача — максимально 15 баллов и пять тестов — по 2 балла каждый правильно решенный тест.

Балльная система аттестации:

- студент, получивший от 50 до 100 баллов, считается аттестованным, получивший от 0 до 49 баллов - не аттестованным;
- студент, получивший от 50 до 69 баллов, считается аттестованным на

«удовлетворительно»;

- студент, получивший от 70 до 85 баллов, считается аттестованным на «хорошо»;

- студент, получивший от 86 до 100 баллов, считается аттестованным на «отлично».

Таким образом, если студент по итогам работы в семестре набирает 21 балл, а по итогам письменной работы — 60 баллов, то общая сумма 81 балл соответствует окончательной оценке 4 «хорошо».

Если студент подошел к экзамену с оценкой 0 баллов, то при безупречном качестве письменной экзаменационной работы он может получить итоговую оценку по данной дисциплине только 60 баллов, что соответствует оценке «удовлетворительно».

О данном подходе к оценке знаний студентов преподаватель информирует студентов на первом семинарском (практическом) занятии. На последнем семинарском занятии студентам сообщается оценка, которую они получают по итогам работы в семестре.

Студенты могут улучшить свою оценку по итогам работы в семестре за счет отработки пропущенных занятий или полученных неудовлетворительных оценок на семинарах. Вместе с тем, все отработки могут быть осуществлены в консультационные дни в период не более двух консультаций с момента получения оценки «неудовлетворительно» или пропуска занятий. Только в случае болезни студент может отрабатывать пропуски в более поздние сроки.

Отработка пропусков, имевших место по причине работы студентов во время занятий, не допускается.

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

7.1 Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины, содержится в разделе 2 «Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине».

7.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний

Примеры заданий

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;
- ИТ-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 ИТ-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

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 недовольно уровнем прибыли гостиницы за последние несколько месяцев. Руководство также недовольно 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.

1. 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.

Вопросы для подготовки к зачету

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 затратнообразующих факторов, регулирующих каждый вид экономической деятельности.
20. Создание устойчивого конкурентного преимущества на основе лучшего, чем у конкурента, управления затратнообразующими 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.

Пример билета для проведения зачета.

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
(Ярославский филиал Финуниверситета)**

Кафедра «Менеджмента и общегуманитарные науки»
 Дисциплина «Современные методы управления эффективностью»
 Филиал Ярославский
 Форма обучения заочная
 Модуль 6 Направление 42.04.05 «Медиакоммуникации»
 Направленность программы «Проектная деятельность в медиакоммуникациях»

БИЛЕТ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ЗАЧЕТА №1

№ п/п	Вопросы билета	Максимальный балл
1	Клиентские показатели эффективности, их особенности, возможности и ограничения.	30 баллов
2	Маркетинговые показатели и показатели продаж при управлении эффективностью бизнеса.	30 баллов

Подготовил

Сальников А.М.

Утверждаю:
 Заведующий кафедрой
 «Менеджмента и
 общегуманитарные науки»

Колесов Р.В.

Дата _____ 20__ г.

Таблица 7 - Примеры оценочных средств для проверки компетенций, формируемых дисциплиной

Компетенция	Типовые задания
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	1. Организует работу в команде, ставит цели командной работы. В чем состоят методические основы исследования безубыточности ассортиментного ряда организации при управлении ее эффективностью? 2. Вырабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели на основе задач и методов их решения. Раскройте сущность методики исследования чувствительности моделей принятия решений, на основе соотношения «затраты-

	объём-прибыль». 3. Принимает ответственность за принятые организационно-управленческие решения. Какая информация может быть получена по результатам факторного анализа показателя рентабельности активов?
--	---

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

Приказ от 23.03.2017 №0557/о «Об утверждении Положения о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете» и локальные акты филиала по данному вопросу, размещенные по ссылке: <http://www.fa.ru/fil/yaroslavl/about/base/Pages/oup.aspx>

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

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

2. 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>

3. 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

2. Интернет сайт Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации www.gks.ru

3. Интернет сайт Бюро экономического анализа ИА «Интерфакс» www.analytics.interfax.ru.

4. Интернет сайт Рейтингового агентства «Эксперт» www.raexpert.ru.

5. Интернет сайт Профессиональные справочные системы «Техэксперт» <http://www.cntd.ru>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Наименование методических материалов для обучающихся	Год утверждения	Местонахождение материала (ссылка на сайт филиала)
Приказ Финуниверситета от 14.05.2021 г. № 1040/о «Об утверждении методических рекомендаций по планированию и организации внеаудиторной самостоятельной работы студентов по образовательным программам бакалавриата и магистратуры Финансовом университете»		http://www.fa.ru/univer/DocLib/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F%20%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D1%8B%20%D0%A4%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%83%D0%BD%D0%B8%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%B8%D1%82%D0%B5%D1%82%D0%B0/%D0%9E%D0%B1%D1%89%D0%B0%D1%8F/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%B7%20%E2%84%96%201040_%D0%BE%20%D0%BE%D1%82%2011.05.2021.PDF

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

11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения:

1. Компьютерные программы общего назначения Windows, MicrosoftOffice
2. Антивирусная программа.

11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы: не предусмотрены

11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации: не предусмотрены.

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

Материально-техническая база, которой располагает Ярославский филиал Финуниверситета: аудиторный фонд, компьютерные классы и др.

Лекционные и практические занятия проводятся в мультимедийных аудиториях филиала, а также в оборудованных компьютерами и мультимедийным оборудованием классах.

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья. При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания тьюторами, психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки России (утверждены 08.04.2014 № АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ.

Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей. Для студентов с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);
- методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения).

Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);
- выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).

При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.