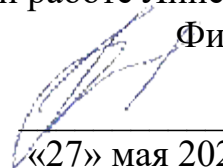


**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования  
ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
(Финансовый университет)  
Липецкий филиал  
Кафедра «Менеджмент и общегуманитарные дисциплины»**

УТВЕРЖДАЮ

Заместитель директора по учебно-  
методической работе Липецкого филиала  
Финансового университета

 О.Н. Левчegov  
«27» мая 2025 г.

**Е.А. Некрасова**

**СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ**

**Рабочая программа дисциплины**  
для студентов, обучающихся по направлению подготовки  
38.04.02. «Менеджмент» направленность программы «Управление  
человеческими ресурсами организации», «Менеджмент в производстве и  
цифровой экономике»  
(заочная форма обучения)

Рекомендовано Ученым советом Липецкого филиала Финансового университета  
Протокол № 29 от 27 мая 2025 года

Одобрено кафедрой «Менеджмент и общегуманитарные дисциплины»  
протокол № 11 от 22 апреля 2025 года

Липецк 2025 г.

## Содержание

1. Наименование дисциплины	3
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине	3
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	6
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	7
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	7
5.1. Содержание дисциплины	7
5.2. Учебно-тематический план	9
5.3. Содержание семинаров, практических занятий	10
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	12
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	12
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	14
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	26
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	33
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	33
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	34
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	37
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	38

## 1. Наименование дисциплины

«Современные методы управления эффективностью».

## 2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ПKN-2	Способность применять современные методы и техники сбора, обработки и анализа данных, а также определения и прогнозирования основных социально-экономических показателей объектов управления.	<p>1. Разрабатывает методы, техники и инструментарий для анализа и прогнозирования тенденций и социально-экономических показателей.</p> <p>2. Использует инструменты диагностики изменения состояния объектов управления на ранних стадиях в целях прогнозирования результатов их деятельности и предотвращения негативных последствий.</p> <p>3. Владеет способностью анализировать проблемы финансово-экономического состояния организаций и прогнозировать их последствия.</p> <p>4. Применяет интеллектуальные информационные</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• современные методы сбора, обработки и анализа данных.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• применять современный инструментарий анализа для прогнозирования социально-экономических показателей.</li> </ul> <p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• виды организационных изменений и инструменты их диагностики в целях прогнозирования результатов их деятельности и предотвращения негативных последствий.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• использовать инструменты диагностики изменения состояния объектов управления на ранних стадиях в целях прогнозирования результатов их деятельности и предотвращения негативных последствий.</li> </ul> <p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• методы анализа финансово-экономического состояния организаций и прогноза их последствий.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• оценивать положение и потенциал организации и обосновывать цели со стороны собственников и менеджеров.</li> </ul> <p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• информационные технологии, направленные на принятия</li> </ul>

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
		технологии для повышения эффективности управления знаниями.	<p>решений по управлению эффективности деятельности.</p> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• диагностировать результаты при использовании современных информационных технологий и методов управления эффективностью.</li> </ul>
ПКН-4	Способность руководить проектной и процессной деятельностью в организации, а также выявлять, оценивать и реализовывать новые рыночные возможности, управлять материальными и финансовыми потоками, а также всеми видами рисков деятельности экономических систем.	<p>1. Использует методы проектного менеджмента для организации управления проектами различного характера и управления портфелем проектов.</p> <p>2. Демонстрирует владение методами управления бизнес-процессами и их реинжиниринга.</p> <p>3. Реализует способность управления материальными и финансовыми потоками.</p> <p>4. Выявляет риски,</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• методы проведения расчетов эффективности управленческих решений, связанных с осуществлением реальных и финансовых инвестиций, с учетом факторов риска и в условиях неопределенности.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• проводить расчеты эффективности и обосновывать управленческие решения, связанные с осуществлением реальных и финансовых инвестиций, с учетом факторов риска и в условиях неопределенности.</li> </ul> <p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• методы управления бизнес-процессами.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• применять инструменты количественного и качественного анализа субъектов управления в целях разработки мероприятий по совершенствованию бизнес-процессов организации.</li> </ul> <p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• методологию управления материальными и финансовыми потоками.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• использовать современные методы управления материальными и финансовыми потоками.</li> </ul> <p><b>Знать:</b></p>

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
		существующие в деятельности организации и управляет ими.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• порядок идентификации, анализа и управления рисками в организации.</li> </ul> <b>Уметь:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• идентифицировать риск, проводить его анализ и оценку и разрабатывать мероприятия по управлению рисками.</li> </ul>
УК-2	Способность применять коммуникативные технологии, владеть иностранным языком на уровне, позволяющем осуществлять профессиональную и исследовательскую деятельность, в т.ч. в иноязычной среде.	<p>1. Использует коммуникативные технологии, включая современные, для академического и профессионального взаимодействия.</p> <p>2. Общается на иностранном языке в сфере профессиональной деятельности и в научной среде в письменной и устной форме.</p> <p>3. Выступает на иностранном языке с научными докладами / презентациями, представляет научные результаты на конференциях и симпозиумах; участвует в научных дискуссиях и дебатах.</p> <p>4. Демонстрирует владение научным речевым этикетом, основами риторики на иностранном языке, навыками написания научных статей на иностранном языке.</p> <p>5. Работает со специальной</p>	<b>Знать:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• правила коммуникативного поведения в иноязычной среде в ситуациях научного общения.</li> </ul> <b>Уметь:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• использовать современные технологии коммуникации для осуществления профессионального взаимодействия.</li> </ul> <b>Знать:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• методы поиска иноязычных литературных источников по теме исследования.</li> </ul> <b>Уметь:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• осуществлять устную коммуникацию научной направленности.</li> </ul> <b>Знать:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• экономическую терминологию, позволяющую эффективно осуществить профессиональную деятельность в области управления.</li> </ul> <b>Уметь:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• грамотно формулировать свои мысли на иностранном языке.</li> </ul> <b>Знать:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• требования к оформлению научных статей, принятых в международной практике.</li> </ul> <b>Уметь:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• оформлять извлеченную из иностранных источников информацию в виде перевода, резюме, аннотации.</li> </ul> <b>Знать:</b>

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
		иностранной литературой и документацией на иностранном языке.	<ul style="list-style-type: none"> <li>базовую профессиональную терминологию на иностранном языке.</li> </ul> <b>Уметь:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>вести поиск иноязычной информации на информационных ресурсах; понимать анализировать и структурировать информацию на иностранном языке.</li> </ul>

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Современные методы управления эффективностью» является дисциплиной блока общепрофессиональных дисциплин направления программы магистратуры 38.04.02 «Менеджмент».

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

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Модуль 4 (в часах)
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>3 з.е./108</b>	<b>108</b>
<b>Контактная работа - Аудиторные занятия</b>	<b>16</b>	<b>16</b>
<i>Лекции</i>	<i>4</i>	<i>4</i>
Практические и семинарские занятия, в т.ч.	12	12
занятия в интерактивных формах	12	12
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>92*</b>	<b>92*</b>
Вид текущего контроля	Контрольная работа	Контрольная работа
Вид промежуточной аттестации	Экзамен	Экзамен

\* - в том числе промежуточная аттестация (экзамен) – 2 часа

### 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. Основные понятия теории управления эффективностью

Предмет, методы и задачи дисциплины. Значение знаний по управлению

эффективностью для принятия управленческих решений организации и разработки ее стратегии.

Основные показатели эффективности. Достоинства и недостатки оценки экономической эффективности. Соотношение понятий «результативность» и «эффективность». Концепция «performance management». Основные принципы управления результативностью.

## **Тема 2. Экономические и финансовые показатели эффективности и результативности**

Экономические показатели, их классификация. Система финансовых и нефинансовых показателей.

Показатели результативности и эффективности. Потоки и запасы.

Разовые показатели. Первичные и вторичные показатели. Измерения и оценки. Частные и агрегированные оценки. Агрегированные показатели: комплексные и интегральные оценки. Пороговые значения. Показатели для принятия решений. Значение стратегических, нематериальных и нефинансовых суждений в процессе 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 / объёмов; определение коэффициента маржинальной прибыли или рентабельности продаж, запаса прочности (порога безопасности).

Использование маркетинговых показателей для оценки эффективности и результативности. Отраслевые показатели, показатели рынка, рыночные показатели продукта. Методы оценок качества, их классификация. Количественные и качественные оценки качества.

## **Тема 3. Управленческий учет как источник показателей**

Взаимосвязь основных целей деятельности компании и организации управленческого учета. Целевая себестоимость. Подходы к распределению косвенных затрат. Анализ затратнообразующих факторов. Учет неявных затрат.

Традиционные методы калькуляции и ABC-costing как стратегические инструменты. Трансфертные цены. Взаимосвязь цепочки ценностей и возникновения маржинального дохода (прибыли).

Функционально-стоимостной анализ (ФСА). История ФСА. Организация и результаты ФСА. Оценка экономической эффективности ФСА. Индекс «цена – качество».

#### **Тема 4. Система показателей эффективности бизнеса.**

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

Ключевые (Key Performance Indicator, KPI) и вспомогательные показатели. Требования к KPI. Опережающие и результирующие показатели.

ССП, ее основные направления: финансы, взаимоотношения с клиентами, совершенствование внутренних бизнес-процессов, обучение и развитие персонала. Взаимосвязи между направлениями ССП.

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 5. 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.

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.

#### **Тема 6. Методология 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

Информация представляется в табличной форме.

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успеваемо- сти
		Всего	Аудиторная работа				Самос- тоятель- ная работа	
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семина- ры, практи- ческие занятия	Занятия в интерак-т ивных формах		
1.	Тема 1. Основные понятия теории управления эффективностью.	18,5	2,5	0,5	2	2	16	Устные ответы, разбор практических ситуаций
2.	Тема 2. Экономические и финансовые показатели эффективности	21	3	1	2	2	18	Устные ответы, разбор практических задач
3	Тема 3. Управленческий учет как источник показателей	16,5	2,5	0,5	2	2	14	Устные ответы, решение кейсов и задач
4.	Тема 4. Система показателей эффективности бизнеса	16,5	2,5	0,5	2	2	14	Устные ответы, доклады, решение кейсов и задач
5.	Тема 5. Методические подходы к построению комплексных систем управления эффективностью	19	3	1,0	2	2	16	Работа в малых группах
6.	Тема 6. Методология ценностно-ориентированного управления	16,5	2,5	0,5	2	2	14	Работа в малых группах
	<b>В целом по дисциплине</b>	108	16	4	12	12	92	экзамен

## 5.3. Содержание семинаров, 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. Основные понятия теории управления эффективностью	1. Понятие эффективности, ее основные виды. Эффективность и результативности: единство и конфликт целей. 2. Основные показатели эффективности. Достоинства и недостатки оценки экономической эффективности. 3. Концепция «performance management». Основные принципы управления результативностью. <b>Рекомендуемые источники:</b> 1, 2, 3	Фронтальный опрос. Разбор кейсов. Дискуссия. Решение заданий.
Тема 2. Экономические и финансовые показатели эффективности и результативности	1. Классификация экономических показателей. Система финансовых и нефинансовых показателей 2. Частные и агрегированные показатели. 3. Стратегические, нематериальные и нефинансовые суждения в процессе управления эффективностью. <b>Рекомендуемые источники:</b> 2, 4	Фронтальный опрос. Доклад. Разбор кейсов. Дискуссия. Решение заданий.
Тема 3. Управленческий учет как источник показателей	1. Взаимосвязь основных целей деятельности компании и организации управленческого учета. 2. Анализ затратнообразующих факторов. 3. Исследование взаимосвязи цепочки ценностей и возникновения маржинального дохода. Функционально-стоимостной анализ, оценка экономической эффективности ФСА. <b>Рекомендуемые источники:</b> 1, 2, 4	Фронтальный опрос. Доклад. Разбор кейсов. Дискуссия. Решение заданий.
Тема 4. Система показателей эффективности бизнеса	1. Финансовые показатели эффективности, их особенности, возможности и ограничения при управлении эффективностью бизнеса. 2. Клиентские показатели эффективности, их особенности, возможности и ограничения. 3. Маркетинговые показатели и показатели продаж. Показатели операционной деятельности и логистики. <b>Рекомендуемые источники:</b> 1, 2, 4	Фронтальный опрос. Доклад. Разбор кейсов. Дискуссия. Решение заданий
Тема 5. Методические подходы к построению комплексных систем управления эффективностью бизнеса	1. Сбалансированность бизнес-процессов и показателей управления. 2. Основные комплексные системы управления эффективностью бизнеса. 3. Разработка стратегических карт. Информационные системы и технологии для стратегических карт. <b>Рекомендуемые источники:</b> 1, 2, 4	Командная работа в форме карты идей
Тема 6. Методология ценностно-ориентированного управления	1. Ключевые показатели корпоративного менеджмента и их влияние на рост стоимости компании. 2. Сравнительный анализ индикаторов создания стоимости.	Решение практических ситуаций и задач

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
	3. Стоимостная ориентация в деятельности корпораций и разработка корпоративной стратегии. <b>Рекомендуемые источники:</b> 1, 3, 4	

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

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

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Основные понятия теории управления эффективностью	1. Основные принципы управления эффективностью. 2. Роль и значение знаний по управлению эффективностью для принятия управленческих решений и разработки стратегии развития организации. 3. Достоинства и недостатки оценки экономической эффективности. 4. Соотношение понятий «результативность» и «эффективность». <b>Рекомендуемые источники:</b> 1, 2, 3	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к контрольной работе; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса.
Тема 2. Экономические и финансовые показатели эффективности и результативности	1. Система финансовых и нефинансовых показателей. 2. Первичные и вторичные показатели. Агрегированные показатели: комплексные и интегральные оценки. 3. Значение стратегических, нематериальных и нефинансовых суждений в процессе управления эффективностью. 4. Информационное обеспечение принятия решений при управлении эффективностью. <b>Рекомендуемые источники:</b> 2, 4	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - подготовка к контрольной работе; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса.
Тема 3. Управленческий учет как	1. Целевая себестоимость. Подходы к распределению косвенных затрат.	- работа с конспектом лекции;

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
источник показателей	2. Традиционные методы калькуляции и ABC-costing как стратегические инструменты. 3. Взаимосвязь цепочки ценностей и возникновения маржинального дохода. <b>Рекомендуемые источники:</b> 1, 2, 4	- работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к контрольной работе; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса.
Тема 4. Система показателей эффективности бизнеса	1. Возможности и ограничения финансовых показателей при управлении эффективностью бизнеса. 2. Требования к КРІ. Опережающие и результирующие показатели. 3. Показатели операционной деятельности и логистики. <b>Рекомендуемые источники:</b> 1, 2, 4	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к контрольной работе; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса.
Тема 5. Методические подходы к построению комплексных систем управления эффективностью бизнеса	1. Сбалансированность бизнес-процессов и показателей управления. 2. Разрыв стратегии и операционной деятельности. Роль комплексных систем управления в преодолении разрыва в стратегиях. 3. Создание обучающейся организации. 4. Информационные системы и технологии для стратегических карт. <b>Рекомендуемая литература:</b> 1, 2, 4	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к контрольной работе; - подготовка к решению ситуационных задач.

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 6. Методология ценностно-ориентированного управления	1. Сравнительный анализ эффективности индикаторов создания стоимости. 2. Стоимостная ориентация в деятельности корпораций и разработка корпоративной стратегии, ориентированной на увеличение стоимости бизнеса. <b>Рекомендуемая литература:</b> 1, 3, 4	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к контрольной работе; - подготовка к решению ситуационных задач.

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

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

- дискуссионные формы: дискуссия, круглый стол – проводятся по результатам самостоятельной подготовки докладов;
- защита выполненного задания – проводится защита микрогруппой подготовленного самостоятельно экспертного заключения либо задания, выполненных непосредственно на семинаре;
- выполнение контрольной работы.

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях Департамента.

### Примерный перечень вопросов для обсуждения и дискуссий

1. Проблемы эффективности деятельности организации в условиях современного рынка.
2. Значение знаний по управлению эффективностью для принятия управленческих решений фирмы, для разработки стратегии фирмы.
3. Сбалансированность систем показателей: примеры и неопределенности.

4. Отбор показателей для сбалансированной системы показателей.
5. Жизненный цикл ССП: «разработка-внедрение-эксплуатация».
6. Взаимосвязь ССП с управленческим учетом, бюджетированием, управлением оперативной деятельностью.
7. Взаимосвязь ССП с системой мотивации персонала. Обратная связь в ССП.
8. Аудит показателей и ССП.
9. Программные продукты, применяемые для внедрения и практического использования системы сбалансированных показателей (ARIS BSC, QPR и др.).
10. Роль и значение эффективного управления бизнес-процессами в организации

### **Примерные тестовые задания:**

#### ***1. Перечислите основные барьеры, препятствующие реализации стратегии:***

- а) барьеры видения, человеческого фактора, ресурсов и руководства;
- б) барьеры финансов, клиентов, внутренних процессов и обучения и развития;
- в) барьеры оценки деятельности, управления и распространения информации;
- г) барьеры выбора целей, норм и инициатив.

#### ***2. Первый опыт успешного применения ССП как системы стратегического управления в крупной корпорации достигнут энергетической компанией Nova Scotia Power в 2002 году:***

- а) гигантом автомобильной индустрии General Motors, что спасло его от неминуемого разорения в конце XX века;
- б) компанией Mobil North America Marketing and Refining Division в 1995 году;
- в) американскими корпорациями McDonalds и Coca-Cola в середине 90-х годов XX века.

#### ***3. ССП была впервые предложена:***

- а) сотрудником компании Nova Scotia Power Полом Р. Нивеном в 2002 году;
- б) американскими экономистами из Гарварда Робертом Капланом и Дэйвидом Нортоном в 1992 году;
- в) лауреатами Нобелевской премии, исследователями из Кембриджа (Великобритания) Джеймсом Уотсоном и Френсисом Криком в 1953 году;

г) известным теоретиком по вопросам построения стратегии Майклом Портером в 1985 году в книге «Конкурентное преимущество», получившую за это Премию Академии менеджмента.

**4. Система показателей называется сбалансированной, так как учитывает равновесие между...**

а) финансовыми и нефинансовыми индикаторами, внутренними и внешними компонентами организации, запаздывающими и опережающими индикаторами;

б) материальными и нематериальными активами, запаздывающими и опережающими индикаторами, стратегическими и оперативными задачами;

в) интересами акционеров и сотрудников, интересами клиентов и компании, тенденциями развития и повышения эффективности;

г) стратегией и видением, текущими значениями и долгосрочными целями, инициативами и миссией организации.

**5. Первоначально ССП была предложена как:**

а) оценочная система, ориентированная на нематериальные факторы;

б) построения и формулирования стратегии организации;

в) система стратегического управления организацией;

г) инструмент информирования сотрудников организации о результатах деятельности.

**6. В чем заключаются основные недостатки чрезмерного использования финансовых показателей?**

а) не учитываются условия деловой среды;

б) рассматриваются отдельные функциональные области;

в) жертвуют долгосрочной перспективой;

г) нет потенциала для прогнозирования (движение вперед, глядя в зеркало заднего вида);

д) все перечисленное верно.

**7. В каком виде применима ССП для стратегического управления государственными и некоммерческими организациями?**

а) ССП применима для управления государственными и некоммерческими организациями, однако в этом случае причинно-следственные связи показателей должны обеспечивать движущую силу для выполнения миссии организаций;

б) ССП не применима для управления государственными и некоммерческими организациями, так как при корректном построении ССП причинно-следственные связи показателей приводят к удовлетворению финансовых (коммерческих) интересов акционеров;

в) ССП применима для управления государственными и некоммерческими организациями без каких-либо трудностей и адаптации, так такие организации тоже должны оценивать финансовый результат и составлять бюджеты;

г) ССП применима для управления государственными и некоммерческими организациями, но финансовая составляющая должна быть заменена на другую, не связанную с финансовым результатом (коммерческими интересами акционеров).

**8. ССП дополняет финансовую оценочную составляющую тремя другими:**

- а) внутренних процессов, интересов акционеров и интересов персонала;
- б) клиентов, внутренних процессов, обучения и развития;
- с) клиентов, внутренних процессов и нематериальных активов;
- в) опережающих индикаторов, материальных активов и нематериальных активов.

**9. Основная область применения ССП**

- а) оценочная система, ориентированная на нематериальные факторы;
- б) система стратегического управления организацией;
- в) инструмент распространения информации о результатах деятельности;
- г) все перечисленное верно.

**10. Выберите правильное утверждение: использование ССП обеспечивает ...**

- а) преодоление барьера человеческого фактора с помощью стратегического обучения;
- б) преодоление барьера ресурсов с помощью каскадирования Системы показателей;
- в) преодоление барьера видения с помощью перевода стратегии;
- г) нет правильного варианта.

**11. Различают три вида норм показателей:**

- а) оперативные, тактические и стратегические;
- б) долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные;
- в) запаздывающие, текущие и опережающие;
- г) количественные, качественные и смешанные.

**12. Остаются ли показатели сбалансированной системы неизменными?**

- а) да, после разработки и утверждения изменять набор показателей нельзя, так как это разрушит причинно-следственные отношения в ССП;
- б) нет, изменять набор показателей можно в том случае, если руководство не устраивают получаемые результаты;



в) набор показателей изменяется только в том случае, если подвергается существенным изменениям стратегия организации;

г) ССП – это динамический инструмент, гибкий и способный изменяться в соответствии с окружающими условиями.

**13. Что из перечисленного относится к явным признакам потребности в изменении системы оценки результатов деятельности в организации?**

- а) все результаты деятельности удовлетворительны, кроме прибыли;
- б) корпоративная стратегия недавно подверглась изменению;
- в) никто не замечает отсутствия отчетов о результатах деятельности;
- г) клиенты не покупают продукцию, хотя цены на нее не выше, чем у конкурентов;
- д) все перечисленное верно.

**14. Назовите главную причину создания команды по разработке и внедрению ССП:**

- а) целесообразность распараллелить подбор показателей для разных составляющих между несколькими разработчиками для ускорения процесса разработки;
- б) необходимость совещательного момента при отборе показателей и установке причинно-следственных связей между ними;
- в) ни один человек в организации, включая генерального директора, не обладает всеми знаниями стратегии, рынков, конкурентов, процессов и областей деятельности, необходимыми для создания ССП;
- г) только эффективные команды используют в своей работе общий подход, необходимый для создания ССП.

**15. Стратегической картой называется ...**

- а) перечень показателей с указанием их стратегических целей;
- б) графическое изображение рассказа о стратегии посредством причинно-следственных отношений целей и показателей;
- в) перечень целей и их отношением к стратегии;
- г) нет правильного ответа.

**16. Выберите правильное утверждение:**

- а) В отличие от стратегии и целей, которые могут быть достигнуты с течением времени, до конца выполнить миссию нельзя.
- б) Видение определяет основную цель организации –почему она существует.
- в) Миссия – это вечные принципы, которыми руководствуется организация.

г) Один из эффективных методов формулирования ценностей носит название «Пять почему».

**17. Выберите правильное соответствие категорий составляющей обучения и развития:**

- а) стратегические технологии – мотивация и единая направленность;
- б) стратегические компетенции – оценка способностей;
- в) атмосфера активности – оценка инструментария работников;
- г) нет правильного ответа.

**18. Финансовая составляющая ССП ...**

- а) содержит только запаздывающие показатели, факторы деятельности для которых содержатся в других составляющих;
- б) должна содержать комплекс опережающих и запаздывающих индикаторов;
- в) содержит только запаздывающие показатели, для которых нельзя определить опережающие;
- г) содержит только опережающие индикаторы.

**19. Возможно ли построение ССП не во всей организации, а в отдельном ее подразделении?**

- а) нет, невозможно, так как в построении ССП должны участвовать представители всех функциональных направлений организации;
- б) да, но подразделение должно обладать всем комплексом характеристик, присущих цепочке создания стоимости в организации;
- в) да, так как нет принципиальной разницы, начинать построение ССП сверху вниз или снизу вверх, начиная с любого подразделения;
- г) нет, так как стратегия, переводом которой в оперативные действия занимается ССП, разработана и сформулирована для всей организации.

**20. Для какой «дисциплины» является ключевым процессом быстрое продвижение на рынок?**

- а) лидерство по продукту;
- б) тесные связи с клиентами;
- в) операционное совершенство;
- г) для всех трех равнозначно.

**21. Для какой «дисциплины» покупательной ценности является ориентиром достижение низких цен?**

- а) лидерство по продукту;
- б) тесные связи с клиентами;
- в) операционное совершенство;
- г) для всех трех равнозначно.

**22. Выберите правильную функцию участника управленческой команды:**

- а) поддерживающий руководитель ССП содействует формированию эффективной команды посредством наставничества и поддержки;
- б) члены команды представляют специальные знания хозяйственной единицы или функциональных областей;
- в) эксперт по организационным изменениям представляет команде ресурсы (как людские, так и финансовые);
- г) ведущий специалист по ССП представляет команде справочную информацию по стратегии и методологии.

**23. Паспорт показателя содержит:**

- а) справочный материал о показателе;
- б) характеристики показателя;
- в) расчет и характеристику данных;
- г) информацию о результатах деятельности.
- е) все перечисленное верно

**24. Наличие финансовых показателей в ССП ...**

- а) не требуется для некоммерческих организаций;
- б) не требуется для государственных организаций;
- в) требуется только для коммерческих организаций;
- г) необходимо независимо от того, для какой организации она составлена – частной, некоммерческой или государственной.

**25. В каком порядке происходит построение ССП и стратегической карты?**

- а) показатели и причинно-следственные связи разрабатываются параллельно от финансовой составляющей к составляющей обучения и развития персонала;
- б) показатели ССП разрабатываются от финансовой составляющей к составляющей обучения и развития персонала, а причинно-следственные связи от составляющей обучения и развития персонала к финансовой составляющей;
- в) показатели и причинно-следственные связи разрабатываются параллельно от составляющей обучения и развития персонала к финансовой составляющей;
- г) показатели ССП разрабатываются от составляющей обучения и развития персонала к финансовой составляющей, а причинно-следственные связи от финансовой составляющей к составляющей обучения и развития персонала.

**26. Какой критерий является ключевым при определении приоритетности инициативы?**

- а) поддержка инициативы руководством компании;

- б) связь инициативы со стратегией организации;
- в) наличие необходимых ресурсов;
- г) экономическая обоснованность инициативы.

**27. Количество показателей в ССП ...**

- а) должно быть точно равным 12-ти – по одному запаздывающему на составляющую и по два опережающих показателя на один запаздывающий;
- б) не регламентировано и может достигать для большой корпорации 200 и более;
- в) должно быть не более 15;
- г) оптимально равно 20 – 25.

**28. Цель какой составляющей ССП можно сформулировать, ответив на вопрос: «В чем покупательная ценность предложения компании?»:**

- а) клиентской составляющей;
- б) финансовой составляющей;
- в) составляющей внутренних процессов;
- г) составляющей обучения и развития персонала.

**29. Показатели ССП бывают ...**

- а) выраженными количественно или качественно;
- б) материальными и нематериальными;
- в) запаздывающими и опережающими;
- г) прямыми и косвенными.

**30. Установите соответствие между показателями оценки процесса и их характеристиками:**

1. Показатели:

- а) результативность;
- б) гибкость;
- в) эффективность.

2. Характеристики показателей:

- а) связь между достигнутыми результатами и использованными ресурсами;
- б) способность процесса достигать эффективности и результативности в меняющихся условиях;
- в) степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов.

**31. Выберите правильную последовательность эволюции целей деятельности фирмы в рамках теории эффективности:**

- а) рост стоимости акционерного капитала – рост доходности собственного капитала – максимизация стоимости компании;

б) максимизация стоимости компании – рост стоимости акционерного капитала – рост доходности собственного капитала;

в) рост доходности собственного капитала – рост стоимости акционерного капитала – максимизация стоимости компании.

**32. Выберите идеальное состояние бизнеса с точки зрения его эффективности:**

а) темпы роста дохода  $\geq$  темпы роста отдачи ресурсов  $\geq$  темпы роста активов  $\geq$  темпы роста капитала;

б) темпы роста активов  $\geq$  темпы роста капитала  $\geq$  темпы роста дохода  $\geq$  темпы роста отдачи ресурсов;

в) темпы роста капитала  $\geq$  темпы роста дохода  $\geq$  темпы роста отдачи ресурсов  $\geq$  темпы роста активов;

г) темпы роста отдачи ресурсов  $\geq$  темпы роста дохода  $\geq$  темпы роста капитала  $\geq$  темпы роста активов.

**33. Назовите основополагающие моменты для концепций результативного управления (execution) и управления результативностью (performance management):**

а) необходимость формулирования четких стратегических целей;

б) наличие системы показателей, характеризующих результативность и эффективность деятельности фирмы;

в) учет всех аспектов деятельности фирмы и интересов всех стейкхолдеров;

г) все ответы верны.

**34. Отличительные особенности стратегического управленческого учета (выберите верные утверждения):**

а) ориентирован на повышение эффективности бизнеса в долгосрочном периоде и рост инвестиционной привлекательности;

б) проводится анализ как внутренних, так и внешних факторов деятельности фирмы;

в) объем произведенной продукции не является наиболее существенным фактором, определяющим поведение затрат;

г) проводится анализ как финансовых, так и нефинансовых факторов деятельности фирмы;

д) не может быть использован одновременно с применением системы сбалансированных показателей как инструмента стратегического менеджмента.

**35. Сущность концепции цепочки создания ценности М. Портера:**

а) позволяет выявить конкурентные преимущества фирмы;

б) определяет звенья цепи (виды деятельности), где возможно увеличение ценности для потребителя или снижение себестоимости;

- в) включает следующие основные виды деятельности: разработка, производство, маркетинг, сбыт, послепродажное обслуживание;
- г) не учитывает связи организации с поставщиками и потребителями;
- д) все утверждения верны.

### **Примерные вопросы к контрольной работе**

1. Основные показатели эффективности, их характеристика.
2. Достоинства и недостатки показателей оценки эффективности.
3. Соотношение показателей «результативность» и «эффективность».
4. Концепция «performance management», ее характеристика.
5. Основные принципы управления результативностью.
6. Сущность финансовых и нефинансовых показателей эффективности.
7. Характеристика агрегированных показателей эффективности.
8. Информационное обеспечение принятия решений при управлении эффективностью.
9. Отраслевые показатели эффективности и результативности.
10. Методы оценки качества, их классификация.
11. Характеристика количественных и качественных показателей оценки эффективности.
12. Взаимосвязь основных целей деятельности компании и организации управленческого учета.
13. Функционально-стоимостной анализ оценки эффективности.
14. Финансовые показатели эффективности, их особенности, возможности и ограничения при управлении эффективностью бизнеса.
15. Система сбалансированных показателей, ее основные направления.
16. Определение взаимосвязи между основными направлениями системы сбалансированных показателей.
17. Стратегическая карта Р. Каплана, ее характеристика.
18. Система селективных показателей Ю. Вебера.
19. Информационные системы и технологии для создания стратегических карт.
20. Основные комплексные системы управлению эффективностью бизнеса.

### **Примерные задания к контрольной работе**

#### **Задание 1.**

Компания продает изделие по 40 ден. ед. за штуку и рассчитывает продать 30 000 штук. Существует две технологии производства этого изделия:

1) трудоемкая, требующая 16 ден. ед. средних переменных затрат и 205 000 ден. ед. общей суммы постоянных затрат;

2) трудосберегающая, требующая 8 ден. ед. средних переменных затрат и 280 000 ден. ед. общей суммы постоянных затрат.

Какая из двух технологий позволяет получить более высокую прибыль?

### **Кейс 2**

*Характеристика организации:* Профиль деятельности – банк (центральный офис, три отделения, три филиала в регионах).

Численность персонала – около 100 человек. Срок работы на российском рынке – 8 лет.

*Общая ситуация:* Вас пригласили на должность руководителя службы по управлению персоналом банка, чтобы вы выстроили систему кадрового менеджмента. Ранее кадровым делопроизводством занимался начальник АХО, и вы – единственный работник отдела персонала. В ближайшее время расширение штата не планируется. По результатам собеседований и собственным наблюдениям вы выяснили о компании следующее:

1. Два года назад банк кардинально поменял стратегию, чтобы выжить на рынке банковских услуг. Многие сотрудники, проработавшие в компании длительное время, уволились. Произошло сильное обновление кадров на всех уровнях.

2. После смены стратегии значительно усилилась текучесть кадров в некоторых отделах. Например, сменилось три руководителя бэк-офиса. Помимо этого, большая текучесть в операционной службе.

3. Руководство приветствует стремление сотрудников учиться и не возражает против графика гибкой работы с тем, чтобы они могли посещать вечерние занятия. Сами топ-менеджеры тоже учатся и стараются применять полученные знания на практике.

4. По мнению руководства, одной из причин текучести являются ошибки в кадровой политике – «брать зеленых» и «учить под себя». Сотрудники проходят курс обучения, а затем уходят в другие банки за большими зарплатами.

5. Руководство готово повысить уровень доходов сотрудников, но для этого нужна новая система оценки персонала.

6. Управляющий банка демократичен, открыт для всего нового, хочет сплотить команду для эффективной работы.

7. В компании собственными силами проводилось изучение мотивирующих факторов сотрудников. Практически единодушно работники высказались в пользу зарплаты как наиболее важного фактора мотивации.

*Задание к кейсу:* Составьте план действий на первый месяц вашей деятельности в банке.

**Контрольное задание 3.** Предприятие достигло следующих результатов: выручка от реализации – 50 000 ден. ед.; прибыль от реализации – 2 500 ден. ед.; используемый капитал – 10 000 ден. ед.

Руководство предприятия рассматривает вопрос о повышении продажных цен.

Ожидается, что в этом случае рентабельность продаж возрастет до 10%. Путем привлечения дополнительного капитала в размере 27 500 ден. ед. руководство надеется увеличить объем продаж до 75 000 ден. ед. Оценить эффективность предложения по его влиянию на доходность используемого капитала, рентабельность продаж и оборачиваемость активов.

#### **Контрольное задание 4.**

На основе представленных данных оценить работу поточной линии организации по основным показателям, используя следующие данные.

Программа выпуска изделий на год, шт. – 49000.

Число рабочих дней – 254.

Продолжительность смены, час. – 7.

Количество смен – 3.

Потери рабочего времени, % – 8.

Нормы времени по операциям, мин:

первая операция – 5,8.

вторая операция – 12.

третья операция – 6.

четвертая операция – 9.

пятая операция – 5.

Шаг конвейера, м – 1,3.

Предложить управленческие решения по повышению эффективности использования поточной линии в производстве.

#### **Контрольное задание 5.**

Выбрать публичную компанию и разработать мероприятия, направленные на повышение эффективности ее деятельности по трем наиболее важным направлениям: производственному, маркетинговому, показателям качества, показателям обучения и развития персонала. Результат оформить в виде презентации

#### **Критерии оценки контрольных работ** Структура контрольной работы



Контрольная работа содержит следующие основные разделы:

1. Титульный лист
2. Введение. Здесь целесообразно обосновать актуальность, сформулировать проблему, цель, и задачи исследования.
3. Основная часть работы. Основная часть контрольной работы включает практическую часть. Основная часть излагается по компетенциям. Каждый элемент основной части (раздел, подраздел, пункт) должен представлять собой законченный фрагмент рассмотренной компетенции.
4. Выводы (заключение). В данном разделе работы студентом обосновывается возможность внедрения в практику предложений и мероприятий, разработанных по итогам анализа результатов исследования рассматриваемой проблемы, формулируются основные выводы и предложения. Выводы должны быть краткими. В итоге должны быть сформулированы практические и/или теоретические рекомендации по теме задания.
5. Список используемой литературы. Список использованной литературы составляется строго в алфавитном порядке в следующей последовательности: законы РФ и другие официальные материалы (указы, постановления, решения министерств и ведомств); печатные работы (книги, монографии, сборники); периодика; сайты Интернета, источники на иностранных языках рекомендуется приводить в конце списка. Список содержит современную литературу по теме.

#### *Оценка контрольных работ*

Студент обязан сдать контрольную работу преподавателю, который ведет в группе семинарские занятия. Сроки сдачи контрольных работ устанавливаются и утверждаются на кафедре.

#### **Установлены следующие критерии оценки контрольных работ**

Критерии	Максимально возможное число баллов
Правильность оформления контрольной работы (в работе должны быть правильно оформлены цитаты, список использованной литературы и т.д.)	1
Полнота раскрытия темы (подробно рассмотрены все аспекты темы)	3
Логичность составления плана, изложения основных вопросов	2
Самостоятельность при сборе и анализе информации (проверяется постранично)	2
Умение делать выводы и рекомендации	3
<b>ВСЕГО</b>	<b>10</b>

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

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины, содержится в разделе 2 «Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине».

<p>ПКН-2</p> <p>Способность применять современные методы и техники сбора, обработки и анализа данных, а также определения и прогнозирования основных социально-экономических показателей объектов управления.</p>	<p><b>1. Разрабатывает методы, техники и инструментарий для анализа и прогнозирования тенденций и социально-экономических показателей</b></p> <p><b>Практическое задание.</b></p> <p>Используя современные методы анализа и прогнозирования, произвести расчет прогноза промышленного производства Липецкого региона на планируемый год.</p> <p><b>2. Использует инструменты диагностики изменения состояния объектов управления на ранних стадиях в целях прогнозирования результатов их деятельности и предотвращения негативных последствий</b></p> <p><b>Практическое задание.</b></p> <p>Вам необходимо самостоятельно выбрать публичную компанию и предложить мероприятия, способствующие повышению эффективности её деятельности (по 3 наиболее важным с Вашей точки зрения показателям, характеризующим следующие разделы: производственный, маркетинговый, персонал).</p> <p><b>3. Владеет способностью анализировать проблемы финансово-экономического состояния организаций и прогнозировать их последствия</b></p> <p><b>Практическое задание.</b></p> <p><b>Цель:</b> определить информационную базу для проведения конкретного экономического анализа.</p> <p><b>Задачи:</b> 1) выбрать из предложенного списка направление конкретного экономического анализа;</p> <p>2) описать подготовительный этап анализа, выбрать информационный источник для проводимого экономического анализа;</p> <p>3) сформировать информационный массив;</p> <p>4) обозначить методы обработки информации;</p> <p>5) построить алгоритм работы с информацией при проведении конкретного экономического анализа.</p> <p><i>Приложение: «Перечень направлений экономического анализа»</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Анализ ликвидности и платежеспособности предприятия.</li> <li>2. Анализ финансового состояния предприятия.</li> <li>3. Анализ финансовых результатов деятельности предприятия.</li> <li>4. Анализ прибыли.</li> <li>5. Анализ рентабельности.</li> <li>6. Анализ затрат на производство и себестоимости продукции.</li> <li>7. Анализ объема произведенной продукции.</li> <li>8. Анализ использования средств труда.</li> <li>9. Анализ использования предметов труда.</li> <li>10. Анализ использования труда.</li> <li>11. Анализ оборотных средств предприятия.</li> </ol> <p><b>4. Применяет интеллектуальные информационные технологии для повышения эффективности управления знаниями</b></p> <p><b>Задание 1. Подготовьте ответы на следующие вопросы:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Чем обусловлена важность знаний как ресурса организации?</li> <li>2. Какие информационные технологии, поддерживающие процедуры</li> </ol>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>управления знаниями, востребованы в современных организациях?</p> <p>3. Какие ИТ вы можете порекомендовать для управления явными знаниями организации?</p> <p>4. Каким образом формируется система мотивации персонала и создание среды взаимодействия сотрудников в системе управления знаниями организации?</p>
<p>ПКН-4</p> <p>Способность руководить проектной и процессной деятельностью в организации, а также выявлять, оценивать и реализовывать новые рыночные возможности, управлять материальными и финансовыми потоками, а также всеми видами рисков деятельности экономических систем</p>	<p><b>1. Использует методы проектного менеджмента для организации управления проектами различного характера и управления портфелем проектов.</b></p> <p><b>Практическое задание 1.</b></p> <p>Сметная стоимость строительства нового промышленного предприятия составляет 56 млн руб. Капитальные вложения на создание оборотных средств равны 25 млн руб. Прибыль от реализации готовой продукции равна 120 млн руб. Известно, что расчетная рентабельность не менее 0,25. Определить экономическую эффективность капитальных вложений на строительство нового промышленного предприятия.</p> <p><b>2. Демонстрирует владение методами управления бизнес-процессами и их реинжиниринга.</b></p> <p><b>Тестовые задания:</b></p> <p><b>1. Бизнес-процесс – это:</b></p> <p>А. Совокупность последовательных действий, направленных на достижение определенных результатов.</p> <p>Б. Совокупность работ, в ходе выполнения которых создается выходной результат, имеющий ценность для потребителя.</p> <p>В. Совокупность работ, в ходе выполнения которых, при использовании ресурсов, создается выходной результат, имеющий ценность для потребителя.</p> <p>Г. Совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходные результаты, которые имеют ценность для конкретного результата.</p> <p><b>2. Сущность регламентов бизнес-процессов:</b></p> <p>А. Описывает процессы взаимодействия исполнителей.</p> <p>Б. Описывает порядок действий отдельных исполнителей при реализации БП.</p> <p>В. Описывают общепризнанные способы выполнения соответствующих процессов</p> <p><b>3. Методами качественного анализа бизнес-процессов является:</b></p> <p>А. Субъективное оценивание.</p> <p>Б. Анализ графических схем.</p> <p>В. Сравнение с требованиями.</p> <p>Г. Имитационное моделирование, ABC-метод.</p> <p><b>4. Методами количественного анализа бизнес-процессов является:</b></p> <p>А. Субъективное оценивание.</p> <p>Б. Анализ графических схем.</p> <p>В. Сравнение с требованиями.</p> <p>Г. Имитационное моделирование, ABC-метод.</p> <p><b>5. Какие из перечисленных показателей относятся к количественным показателям анализа бизнес-процессов:</b></p> <p>А. Объем производства в денежном выражении.</p>

- Б. Величина дебиторской задолженности потребителя.  
В. Затраты на брак.
- 6. К основным бизнес-процессам относятся:**  
А. Процессы, добавляющие ценность продукту/услуге.  
Б. Результат по процессу получает внешний потребитель.  
В. Процессы, не касаются напрямую основного продукта/услуги.
- 7. К вспомогательным бизнес-процессам относятся:**  
А. Процессы, добавляющие стоимость продукту/услуге.  
Б. Результат по процессу получает внешний потребитель.  
В. Процессы, не касаются напрямую основного продукта/услуги.
- 8. К бизнес-процессам управления относятся:**  
А. Процессы, которые задают цели и критерии.  
Б. Процессы, которые координируют все процессы.  
В. Процессы, не касаются напрямую основного продукта/услуги.
- 9. Все, определенные в рамках бизнес-процесса, операции должны соответствовать друг другу, что означает:**  
А. однородность бизнес-процессов;  
В. целеполагание бизнес-процессов  
С. экономичность бизнес-процессов.
- 10. На схеме бизнес-процессов не должно быть:**  
А. «Оборванных» входов и выходов бизнес-процесса.  
Б. Поставщиков и потребителей бизнес-процесса.  
В. Владельца и менеджера бизнес-процесса.

**3. Реализует способность управления материальными и финансовыми потоками.**

Инвестиционный проект предполагает осуществление инвестиций в размере 10 млн руб. Денежные потоки прогнозируются в зависимости от вероятных сценариев развития событий в следующих объемах:

	1	2	3	P
Сценарий 1	8000	10000	12000	0,2
Сценарий 2	10000	11000	10000	0,4
Сценарий 3	12000	14000	17000	0,3
Сценарий 4	15000	18000	23000	0,1

Определите коэффициент ожидаемых потерь для инвестиционного проекта при норме дисконта 20% годовых

**4. Выявляет риски, существующие в деятельности организации, и управляет ими.**

**Практическое задание.**

Имеются следующие показатели деятельности за 2 года.

Показатели	Прошлый год	Отчетный год
Объем реализации, тыс. шт.	12000	13860
Ср. цена продукции, руб.	560	545
Затраты на 1 рубль товарной продукции	0,8	0,8
Прибыль от прочих операций, тыс. руб.	860	500
Среднегодовая стоимость ОПФ	800	850
Среднесписочная численность, чел.	160	150

	Оценить риски бизнеса.
УК-2 Способность применять коммуникативные технологии, владеть иностранным языком на уровне, позволяющем осуществлять профессиональную и исследовательскую деятельность, в т.ч. в иноязычной среде.	<p><b>1. Использует коммуникативные технологии, включая современные, для академического и профессионального взаимодействия</b>  <b>Практическое задание.</b>  Предложить варианты перевода на русский язык терминов: Effectiveness, Efficiency, Performance. Предложить способы расчета, каждого из показателей. Допускается использование научных публикаций (с обязательным указанием источника).</p> <p><b>2. Общается на иностранном языке в сфере профессиональной деятельности и в научной среде в письменной и устной форме</b>  <b>Практическое задание.</b>  Используя предложенный тест, прочитайте его и определить, является ли утверждения правильными или ложными;  Сопоставить термины с их определениями, соединить части предложений, чтобы получилось грамматически и логически правильное предложение.</p> <p><b>3. Выступает на иностранном языке с научными докладами / презентациями, представляет научные результаты на конференциях и симпозиумах; участвует в научных дискуссиях и дебатах</b>  <b>Практическое задание.</b>  Собрать и проанализировать информацию для решения научной проблемы на иностранном языке. Подготовить выступление по проблемам социально-экономической сферы на иностранном языке для участия в научной дискуссии.</p> <p><b>4. Демонстрирует владение научным речевым этикетом, основами риторики на иностранном языке, навыками написания научных статей на иностранном языке</b>  <b>Практическое задание</b>  На основе просмотра видеоотрывка научной презентации (выбор можно сделать самостоятельно) составьте список использованных докладчиком языковых средств аргументации, описания графических средств представления информации.</p> <p><b>5. Работает со специальной иностранной литературой и документацией на иностранном языке</b>  <b>Практическое задание</b>  Используя следующие интернет-ресурсы:  1. <a href="http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/al/learning_english/leap/conferences/">http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/al/learning_english/leap/conferences/</a> (интерактивный онлайн-курс по подготовке к участию в международных конференциях, докладах, выступлениях с презентациями результатов научных исследований);  2. <a href="http://www.sciencepresentationsmadeeasy.com/videos-training-in-Presentation-skills-for-scientists/">http://www.sciencepresentationsmadeeasy.com/videos-training-in-Presentation-skills-for-scientists/</a> (некоторые теоретические аспекты в помощь при подготовке научной презентации на иностранном языке);  3. <a href="http://www.cgd.ucar.edu/cms/agu/scientific_talk.html">http://www.cgd.ucar.edu/cms/agu/scientific_talk.html</a>.  Выполнить следующее задание:  Подготовить краткое описание научного исследования для</p>

### **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. Значение стратегических, нематериальных и нефинансовых суждений в процессе управления эффективностью.
10. Принятие решений по ценообразованию в краткосрочной и долгосрочной перспективе на основе маржинального покрытия и полного возмещения для целей управления эффективностью.
11. Методические основы исследования безубыточности ассортиментного ряда организации при управлении ее эффективностью.
12. Информационное обеспечение принятия решений при управлении эффективностью.
13. Исследование чувствительности моделей принятия решений, на основе соотношения «затраты-объем-прибыль».
14. Ценообразование и финансовые последствия ценовых стратегий.
15. Управление цепочкой создания стоимости и цепочкой поставок в целях управления эффективностью бизнеса.
16. Поведенческие аспекты бюджетирования: позитивные последствия с точки зрения ответственности и мотивации; неблагоприятные последствия с точки зрения «перевыполнения бюджета» и манипулирования бюджетом
17. Взаимосвязь основных целей деятельности компании и организации управленческого учета.
18. Особенности представления финансовой информации, отражающей эффективность деятельности.

19. Традиционные методы калькуляции и ABC-costing как стратегические инструменты
20. Финансовые показатели эффективности, их особенности, возможности и ограничения при управлении эффективностью бизнеса.
21. Клиентские показатели эффективности, их особенности, возможности и ограничения.
22. Маркетинговые показатели и показатели продаж при управлении эффективностью бизнеса.
23. Показатели операционной деятельности и логистики при управлении эффективностью бизнеса.
24. Показатели, относящиеся к персоналу при управлении эффективностью бизнеса.
25. Показатели корпоративной социальной ответственности при управлении эффективностью бизнеса.
26. Сбалансированность как основа здорового роста компании. Сбалансированность бизнес-процессов и показателей управления.
27. Разрыв стратегии и операционной деятельности, его преодоление на основе комплексных систем управления эффективностью бизнеса.
28. Комплексные системы управлению эффективностью бизнеса: Французская система «Бортового табло». Характеристика, особенности, возможности и ограничения.
29. Стратегическая карта Р. Каплана, Д. Нортон. Характеристика, особенности, возможности и ограничения.
30. Система селективных показателей Ю. Вебера. Характеристика, особенности, возможности и ограничения.
31. Система стратегических карт Л. Мейселя. Характеристика, особенности, возможности и ограничения.
32. Пирамида эффективности деятельности компании МакНейра-Ланча-Кросса. Характеристика, особенности, возможности и ограничения.
33. Универсальная система показателей деятельности Рамперсада. Характеристика, особенности, возможности и ограничения.
34. Стратегические карты как метод контроля за реализацией миссии компании.
35. Разработка стратегических карт. Основные ограничения разработки стратегических карт.
36. Информационные системы и технологии для стратегических карт.
37. Стратегические карты как способ предоставления информации внешним пользователям.

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

39. Стоимостная ориентация в деятельности корпораций и разработка корпоративной стратегии, ориентированной на увеличение стоимости бизнеса.

40. Ориентация предприятия на разработку самостоятельного бизнес-плана.

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

### **Рекомендуемая литература:**

#### **а) основная**

1. Староверова, К. О. Менеджмент. Эффективность управления : учебное пособие для вузов / К. О. Староверова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 269 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09017-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://ezpro.fa.ru:2058/bcode/513343>.

2. Пужаев, А. В., Эффективное управление: модели и инструменты : монография / А. В. Пужаев. — Москва : Русайнс, 2023. — 176 с. — ISBN 978-5-466-03281-9. — URL: <https://book.ru/book/950111>.

#### **б) дополнительная:**

3. Гончаренко, Л.П. Риск-менеджмент : учебное пособие / Е. А. Олейников, Л. П. Гончаренко, С. А. Филин, ; под ред. Е. А. Олейникова. — Москва : КноРус, 2022. — 215 с. — ISBN 978-5-406-08964-4. — URL: <https://book.ru/book/941788>.

4. Ряховская, А. Н. Риск-менеджмент — основа устойчивости бизнеса : учебное пособие / А. Н. Ряховская, О. Г. Крюкова, М. О. Кузнецова ; под ред. О. Г. Крюковой. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2024. — 256 с. - ISBN 978-5-9776-0487-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2079309>.

5. Антикризисное управление: механизмы государства, технологии бизнеса в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / А. З. Бобылева [и др.] ; под общей редакцией А. З. Бобылевой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 284 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08675-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://ezpro.fa.ru:2058/bcode/517055>.

6. Антикризисное управление: механизмы государства, технологии бизнеса в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / А. З. Бобылева [и др.] ; под общей редакцией А. З. Бобылевой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 279 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-



534-08676-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://ezpro.fa.ru:2058/bcode/517056>.

## **9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

Электронно-библиотечная система BOOK.ru - <http://www.book.ru>  
ЭБС издательства «ИНФРА-М» - <http://znanium.com>  
Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ <http://urait.ru>  
Электронно-библиотечная система «Лань» - <http://e.lanbook.com/>  
Официальный сайт компании «КонсультантПлюс» - <http://www.consultant.ru>  
Федеральная служба государственной статистики России.-[www.gks.ru/](http://www.gks.ru/)  
Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU – [elibrary.ru/](http://elibrary.ru/)

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

Студенту рекомендуется не ограничиваться при изучении темы только учебником, необходимо конспектировать лекции, изучать методические рекомендации, издаваемые кафедрой «Менеджмент и общегуманитарные дисциплины». Для улучшения качества освоения материала необходимо в день лекции повторно изучить сделанный на занятиях конспект, повторить новые понятия, составить структурно-логическую схему лекции. Освоение курса требует выполнения заданий по самостоятельной работе.

При возникновении сложностей по усвоению программного материала необходимо посещать консультации по дисциплине, задавать уточняющие вопросы на лекциях и практических занятиях, а также выполнять дополнительно контрольные задания.

### **Домашняя контрольная работа**

Домашняя контрольная работа является обязательным элементом контроля текущей успеваемости студентов в течение семестра. Контрольная работа представляет собой аналитическую исследовательскую работу, которая может быть выполнена в группах по 2-3 человека. В начала семестра студенты получают задание от преподавателя и сдают работу в установленные сроки в бумажном и электронном виде. Работа должна включать в себя титульный лист, содержание, введение, основную часть, состоящую из нескольких разделов, заключение, список литературы и приложения, при необходимости. Работа должна быть оформлена в соответствии с требованиями ГОСТ 2.105 – 95. ЕСКД, ГОСТ 7.32 – 2001, ГОСТ 7.1 – 2003.

### **Рекомендации для студентов для улучшения закрепления пройденного материала:**

- Консультации с преподавателем в процессе изучения дисциплины (лекции, практические занятия, консультации).
- Изучение конспекта лекций перед практическими занятиями.
- Работа с электронным учебником в компьютерном классе (дома, на работе).
- Чтение раздела учебника (учебного пособия) по соответствующей теме с выполнением заданий, тестов, контрольных вопросов.
- Обязательная подготовка к промежуточной аттестации.

В процессе изучения обязательных дисциплин программы широко используются интерактивные и компьютерные технологии обучения: деловые игры, решение ситуационных задач, разбор кейсов, компьютерное тестирование, электронные образовательные ресурсы и т.д.

**Кейсы и ситуационные задачи** можно определить как метод имитации принятия управленческих решений в различных ситуациях путем проигрывания вариантов по заданным или вырабатываемым самими участниками правилам.

Метод кейсов и ситуационные задачи - это вид обучения принятию решений с анализом параметров конкретных ситуаций, взятых из практической деятельности. Они позволяют обучаемым повысить аналитическое мастерство, обосновывая принятые решения и аргументированно защищая свою позицию в процессе дискуссий.

Источниками информации для кейсов и ситуационных задач могут быть отечественные и зарубежные издания по различным вопросам экономики, маркетинга, бизнеса, а также практические материалы разных компаний и исследования зарубежных авторов.

**Ситуационная задача** – задача, которая основана на решении проблемной ситуации. Она составляет специфический вид взаимодействия субъекта и объекта. Характеризует, прежде всего, определенное психологическое состояние субъекта (студента), возникающее в процессе выполнения такого задания, которое требует открытия (усвоения) новых знаний о предмете, способах или условиях выполнения задания.

Условием возникновения проблемной ситуации является необходимость в раскрываемом новом отношении, свойстве или способе действия. Такая необходимость в выполнении поставленного задания может определяться как

непосредственными практическими обстоятельствами выполнения действия, так и широкими общественными потребностями.

В ходе разбора ситуации участник вправе принять или отвергнуть обоснованность любого постулата или определения. При подведении итогов практического занятия не даются оценки правильности предложенных решений, а может приводиться пример того, как рассматриваемая проблема была решена на практике.

**Деловая игра.** Деловая игра является одной из форм проблемного обучения. Она помогает студентам приобретать опыт практической деятельности. При этом студенты учатся работать с людьми, в коллективе, считаться с мнением других, принимать решения, приемлемые для всей группы.

В ходе деловой игры студентам необходимо предоставлять полную самостоятельность и управление преподаватель должен вести ненавязчиво, только в виде координации действий игры. На занятиях по проведению деловых игр студенты должны проявлять активность, хорошо усваивать материал, ориентироваться в практической ситуации, а преподаватель должен стимулировать самостоятельность студентов.

Преподаватель не должен давать ответ за студентов, если решение не принято, но должен своими ценными консультациями в ходе игры помогать студентам найти правильный ответ. Преподаватель должен очень точно до начала деловой игры разъяснить студентам цели и задачи игры, последовательно описать весь алгоритм проведения игры, т.е. последовательность этапов игры и обозначить итоговые результаты, которых студенты должны достигнуть в конце игры.

В деловых играх проводится имитация коллективной профессиональной деятельности, постоянное взаимодействие всех обучаемых, разыгрывание ролей и игровое проектирование.

Деловая игра – это один из наиболее эффективных методов обучения, имеющий коллективный характер и позволяющий развивать коммуникативные качества каждого участника игры, формировать собственное мнение по поставленной проблеме, а также вырабатывать самостоятельность и гибкость суждений.

### **Методические рекомендации по выполнению контрольной работы.**

Выполнение контрольной работы направлено на оценку качества усвоения студентами дисциплины, владения навыками решения практических заданий. При подготовке к выполнению работы студент должен изучить рекомендуемые нормативные правовые акты и учебную литературу, а также повторить ключевые

положения и определения по изученным вопросам учебной дисциплины. В ходе выполнения работы студент должен проявить знания основных вопросов по темам учебной дисциплины, а также умения решать типовые задачи, формулировать четкие и содержательные ответы на вопросы, проводить сравнительную оценку. Контрольная работа предполагает письменный ответ на вопрос, который должен отразить знание студентом понятийного аппарата. При работе учитывается правильность ответов на задания, отсутствие содержательных и терминологических ошибок, соответствие нормативным правовым актам.

## **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) Антивирусная защита Kaspersky Endpoint Security
- 2) Astra Linux, Libre Offic

### **11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:**

- 1) Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ»
- 2) Система комплексного раскрытия информации «СКРИН» - <http://www.skrin.ru/>.

### **11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации не используются.**

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

1. Учебная мультимедийная аудитория для проведения занятий. Материально-технические условия проведения лекционных занятий обеспечиваются аудиториями, оснащенными компьютерами, проекторами, а также маркерными досками.

2. Материально-технические условия проведения практических занятий обеспечиваются компьютерные классы, оснащенные персональными компьютерами (компьютер, проектор, экран), подключения к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и обеспечено доступом в электронную информационно-образовательную среду Финуниверситета.