

Федеральное государственное образовательное бюджетное
учреждение высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

Омский филиал Финуниверситета

Кафедра «Экономика и менеджмент»

УТВЕРЖДАЮ

Директор Омского филиала
Финуниверситета



Т.В. Ивашкевич
«16» мая 2025 г.

ПРИЛОЖЕНИЕ К РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ
СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ

Год утверждения программы: 2022

Разработчики рабочей программы дисциплины: Трачук А.В., Линдер Н.В.,
Ховалова Т.В.

НАПРАВЛЕНИЕ ПОДГОТОВКИ: 38.04.02 «Менеджмент»

**НАПРАВЛЕННОСТЬ ПРОГРАММЫ
МАГИСТРАТУРЫ:** «Проектный менеджмент»

Составитель актуализации: Иваненко О.Б.

*Рекомендовано Ученым советом Омского филиала Финуниверситета
(протокол от «16» мая 2025 г. № 23)*

*Одобрено кафедрой «Экономика и менеджмент»
(протокол от «29» апреля 2025 г. № 4)*

Омск 2025

Приложение к рабочей программе дисциплины разработал:
к.э.н., доцент ***О.Б. Иваненко***

Современные методы управления эффективностью. Приложение к рабочей программе дисциплины для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», направленность программы магистратуры «Проектный менеджмент». — Омск: 2025. — 43 с.

© Омский филиал Финансового университета при
Правительстве Российской Федерации, 2025

Содержание

4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся.....	4
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий.....	4
5.2. Учебно-тематический план.....	4
5.3. Содержание семинаров, практических занятий.....	6
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	8
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы.....	8
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю.....	10
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	13
7.1. Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы.....	13
7.2. Показатели и критерии оценивания компетенций.....	14
7.3. Типовые контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний	22
7.4. Методические материалы, определяющие процедуру оценивания знаний, умений, владений	35
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	35
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	36
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	37
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем.....	43
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	43

РАЗДЕЛЫ РПД С ВНЕСЕННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ И ДОПОЛНЕНИЯМИ

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

Таблица 1.

очно-заочная форма обучения

Вид учебной работы по дисциплине	Часы (очно-заочная)	
	Всего (в з.е. и часах)	Модуль 5 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	3/108	108
Контактная работа - Аудиторные занятия	16	16
Лекции	4	4
Семинары, практические занятия	12	12
Самостоятельная работа	92	92
Вид текущего контроля	Контрольная работа	Контрольная работа
Вид промежуточной аттестации	экзамен	экзамен

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

5.2 Учебно-тематический план

Таблица 2.

№п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Аудиторная работа				Самостоятельная работа	
			Общая	Лекции	Практические и семинарские занятия	В т.ч. занятия в интерактивных формах		
1	Теоретические представления об эффективности и результативности бизнеса. Основы концепции Performance Management.	14	2	1	1	0,5	12	Устный опрос, обсуждение научных докладов, дискуссия, тестирование, расчетно-аналитические задания

2	Научные представления о принятии ценовых решений и решений по продуктам в целях управления эффективностью	14	2	1	1	0,5	12	Устный опрос, обсуждение научных докладов, дискуссия, тестирование. Командная работа в форме карты идей.
3	Развитие теоретико-методических представлений об управлении затратами для обеспечения конкурентных преимуществ и повышения эффективности бизнеса	14	2	1	1	0,5	12	Устный опрос, обсуждение научных докладов, дискуссия, тестирование. Командная работа в форме карты идей.
4	Методы управленческого контроля и бюджетирование при управлении эффективностью бизнеса	14	2	1	1	0,5	12	Устный опрос, обсуждение научных докладов, дискуссия, тестирование. Командная работа в форме карты идей.
5	Оценка эффективности деятельности центров ответственности	14	2	-	2	1	12	Устный опрос, обсуждение научных докладов, тестирование. Командная работа в форме карты идей.
6	Развитие теоретико-методических представлений о системе показателей эффективности бизнеса	14	2	-	2	1	12	Устный опрос, тестирование. Анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода
7	Методические подходы к построению комплексных систем управления эффективностью бизнеса	12	2	-	2	1	10	Устный опрос, обсуждение научных докладов, дискуссия. Анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода

8	Методика и особенности ценностно-ориентированного управления	12	2	-	2	1	10	Устный опрос, обсуждение научных докладов, дискуссия, тестирование. Деловая игра
	В целом по дисциплине	108	16	4	12	6	92	Контрольная работа
	Итого в %	100	15	4	11	50%	85	

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 3.

Содержание практических и семинарских занятий

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарах, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9	Формы проведения занятий
Тема 1. Теоретические представления об эффективности и результативности бизнеса. Основы концепции Performance Management.	1. Проблема эффективности как важнейшая проблема экономики и менеджмента. 2. Эффективность в смысле результативности (efficacy), действенности (effectiveness), продуктивности / производительности / экономичности (efficiency). 3. Определение экономической и ресурсной эффективности. <i>Рекомендуемые источники: 8:1, 2, 4; 9: 1-9</i>	Устный опрос, тестирование. Расчетно-аналитические задания по идентификации финансовых и нефинансовых детерминант эффективности бизнеса.
Тема 2. Научные представления о принятии ценовых решений и решений по продуктам в целях управления эффективностью	1. Значение стратегических, нематериальных и нефинансовых суждений в процессе управления эффективностью <i>Рекомендуемые источники: 8:1, 2, 3, 4; 9: 1-9</i>	Устный опрос, тестирование. Расчетно-аналитические задания по принятию ценовых решений и решений по продуктам. Командная работа в форме карты идей.
Тема 3. Развитие теоретико-методических представлений об управлении затратами для обеспечения конкурентных преимуществ и повышения эффективности бизнеса	1. Научный подход к построению отраслевой цепочки ценностей. 2. Критерии идентификации стратегических видов экономической деятельности, создающих ценность <i>Рекомендуемые источники: 8: 1, 2, 3, 4, 5; 9: 1-9</i>	Устный опрос, тестирование. Расчетно-аналитические задания по управлению затратами для обеспечения конкурентных преимуществ и повышения эффективности бизнеса. Командная работа в форме карты идей.

Тема 4. Методы управленческого контроля и бюджетирование при управлении эффективностью бизнеса	1. Концепции системы контроля. 2. Подходы к учёту по центрам ответственности и использованию бюджетов для целей контроля и управления эффективностью <i>Рекомендуемые источники:</i> 8:1, 2, 3, 4, 5; 9: 1-9	Устный опрос, тестирование. Расчетно-аналитические задания по применению методов управленческого контроля и бюджетирования. Командная работа в форме карты идей.
Тема 5. Оценка эффективности деятельности центров ответственности	1. Подходы к построению систем вознаграждения на основе экономической прибыли. 2. Принципы внедрения концепции EVA™ в системы оплаты и вознаграждения персонала при управлении эффективностью бизнеса <i>Рекомендуемые источники:</i> 8:1, 2, 3, 4, 5, 6; 9: 1-9	Устный опрос, тестирование. Расчетно-аналитические задания. Командная работа в форме карты идей.
Тема 6. Развитие теоретико-методических представлений о системе показателей эффективности бизнеса	Показатели эффективности, их особенности, возможности и ограничения при управлении эффективностью бизнеса <i>Рекомендуемые источники:</i> 8:1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8; 9: 1-9	Устный опрос, тестирование. Расчетно-аналитические задания. Анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода.
Тема 7. Методические подходы к построению комплексных систем управления эффективностью бизнеса	Комплексные системы управлению эффективностью бизнеса <i>Рекомендуемые источники:</i> 8:1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8; 9: 1-9	Устный опрос, тестирование. Расчетно-аналитические задания по применению методов управленческого контроля и бюджетирования. Анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода.
Тема 8. Методика и особенности ценностно-ориентированного управления	1. Ключевые показатели корпоративного менеджмента и их влияние на рост стоимости компании. 2. 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). <i>Рекомендуемые источники:</i> 8:1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8; 9: 1-9	Устный опрос, тестирование. Расчетно-аналитические задания по применению методов ценностно-ориентированного управления. Деловая игра «Дебаты». Обсуждение презентаций.

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

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

Таблица 4.

Наименование тем дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Теоретические представления об эффективности и результативности бизнеса. Основы концепции Performance Management.	1. Эволюция показателей эффективности деятельности организации. 2. Методы повышения экономической эффективности. 3. Система нефинансовых показателей. 4. 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. Написание конспекта. Подготовка контрольной работы.
Тема 2. Научные представления о принятии ценовых решений и решений по продуктам в целях управления эффективностью	1. Принятие решений по ценообразованию в краткосрочной и долгосрочной перспективе на основе маржинального покрытия и полного возмещения для целей управления эффективностью. 2. Методические основы исследования безубыточности ассортиментного ряда организации при управлении ее эффективностью. 3. Информационное обеспечение принятия решений при управлении эффективностью: построение графиков безубыточности и прибыли / объёмов; определение коэффициента маржинальной прибыли или рентабельности продаж, запаса прочности (порога безопасности); исследование чувствительности моделей принятия решений, на основе соотношения «затраты-объём-прибыль». 4. Методические аспекты принятия решений по ценообразованию для целей максимизации прибыли на рынках несовершенной конкуренции. 5. Ценообразование и финансовые последствия ценовых стратегий.	Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Написание конспекта. Подготовка контрольной работы.
Тема 3. Развитие теоретико-методических представлений об управлении	1. Выявление затратообразующих факторов, регулирующих каждый вид экономической деятельности. 2. Создание устойчивого конкурентного преимущества на основе лучшего, чем у	Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-

затратами для обеспечения конкурентных преимуществ и повышения эффективности бизнеса	конкурента, управления затратообразующими факторами или путем реконфигурации цепочки ценностей. 3. Перевод производственных операций на аутсорсинг в страны с переходной экономикой и развивающиеся страны для повышения эффективности бизнеса.	ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Написание конспекта. Подготовка контрольной работы.
Тема 4. Методы управленческого контроля и бюджетирование при управлении эффективностью бизнеса	1. Поведенческие аспекты бюджетирования: позитивные последствия с точки зрения ответственности и мотивации; неблагоприятные последствия с точки зрения «перевыполнения бюджета» и манипулирования бюджетом. 2. 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. Написание конспекта. Подготовка контрольной работы.
Тема 5. Оценка эффективности деятельности центров ответственности	1. Поведенческие последствия контроля и управления эффективностью. 2. Теория трансфертного ценообразования. 3. 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. Написание конспекта. Подготовка контрольной работы.
Тема 6. Развитие теоретико-методических представлений о системе показателей эффективности бизнеса	1. Клиентские показатели эффективности, их особенности, возможности и ограничения. 2. Маркетинговые показатели и показатели продаж. 3. Показатели операционной деятельности и логистики. 4. Показатели, относящиеся к персоналу. 5. Показатели корпоративной социальной ответственности.	Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Написание конспекта. Подготовка к решению кейса. Подготовка контрольной работы.
Тема 7. Методические подходы к построению комплексных систем управления эффективностью	1. Сбалансированность как основа здорового роста компании. 2. Сбалансированность бизнес-процессов и показателей управления. 3. Разрыв стратегии и операционной деятельности, его преодоление на основе комплексных систем стратегического управления компанией.	Работа с учебной, методической и научной литературой, периодическими изданиями и Интернет-ресурсами. Подготовка к дискуссии на семинарских занятиях. Написание

бизнеса	4. Французская система «Бортового табло». 5. Система селективных показателей Ю. Вебера. 6. Система стратегических карт Л. Мейселя. 7. Пирамида эффективности деятельности компании Мак-Нейра-Ланча-Кросса. 8. Модель оценки эффективности деятельности и роста EP2M Адамса-Робертса. 9. Универсальная система показателей деятельности Рамперсада.	конспекта. Подготовка к решению кейса. Подготовка контрольной работы.
Тема 8. Методика и особенности 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. 3. 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. Написание конспекта. Подготовка к деловой игре. Подготовка контрольной работы.

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

Согласно учебному плану в качестве текущей работы предусмотрено выполнение контрольной работы.

Примеры контрольных работ

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.

2. Компания ВС осуществляет железнодорожные пассажирские перевозки между несколькими крупными городами. Поезда также делают остановки в других городах и населенных пунктах по маршруту следования для посадки и высадки пассажиров. Частота следования поездов на каждом маршруте варьируется от одного до четырех в час в дневное и вечернее время. Некоторые маршруты в определенные часы пользуются большей популярностью, и из-за нехватки посадочных мест пассажирам приходится ехать стоя. Директора компании ВС рассматривают, как лучше всего оценить эффективность каждого из маршрутов, и было внесено предложение использовать сбалансированную систему показателей.

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

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

3. Служба пожарной охраны района Z была сформирована 50 лет назад для осуществления аварийно-спасательных и превентивных работ для местного населения и коммерческих объектов в данном районе. Недавно руководство службы пожарной охраны проанализировало деятельность службы и опубликовало своё видение, в котором говорится о желании быть

«ведущим провайдером услуг в сфере общественной безопасности, обладая образцовыми внутренними процессами и возможностями, а также формируя взаимоотношения с местным населением». Для управления эффективностью своей деятельности руководство службы пожарной охраны решило внедрить подход на основе сбалансированной системы показателей, для того, чтобы обеспечить предоставление услуг на должном уровне и в соответствии со своим заявленным видением. Было решено включить в систему показателей следующие три аспекта:

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

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

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

Оценка знаний по 100-балльной шкале проводится в соответствии с нормативными документами Финуниверситета.

Ориентировочное распределение максимальных баллов по видам работы:

Таблица 5.

№ п/п	Вид отчетности	Баллы всего
1.	Текущий контроль в т.ч:	40
	доклады, презентация	10
	участие в групповой дискуссии	10
	решение задач, кейсов	10
	подготовка контрольной работы	10
2.	Экзамен	60
3.	Итого	100

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

7.1. Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины

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

7.2. Показатели и критерии оценивания компетенций

Экзамен по дисциплине выставляется студенту при условии сформированности по каждой компетенции как минимум порогового уровня.

Таблица 6.

Показатели и критерии оценивания компетенций, описание шкал оценивания

Результаты обучения по дисциплине (модулю)	Шкала и критерии оценки результатов			
	Высокий уровень (отлично)	Продвинутый уровень (хорошо)	Пороговый уровень (удовлетворительно)	Пороговый уровень не достигнут (неудовлетворительно)
ПКН-2. Способность применять современные методы и техники сбора, обработки и анализа данных, а также определения и прогнозирования основных социально-экономических показателей объектов управления				
1. Разрабатывает методы, техники и инструментарий для анализа и прогнозирования тенденций и социально-экономических показателей				
Знать: российские и зарубежные исследования о факторах эффективности деятельности организации, типы показателей эффективности; особенности существующих методов, техник и для анализа и прогнозирования тенденций и социально-экономических показателей	Четко знает российские и зарубежные исследования о факторах эффективности деятельности организации, типы показателей эффективности; особенности существующих методов, техник и для анализа и прогнозирования тенденций и социально-экономических показателей	Знает российские и зарубежные исследования о факторах эффективности деятельности организации, типы показателей эффективности; особенности существующих методов, техник и для анализа и прогнозирования тенденций и социально-экономических показателей	Слабо знает российские и зарубежные исследования о факторах эффективности деятельности организации, типы показателей эффективности; особенности существующих методов, техник и для анализа и прогнозирования тенденций и социально-экономических показателей	Не знает российские и зарубежные исследования о факторах эффективности деятельности организации, типы показателей эффективности; особенности существующих методов, техник и для анализа и прогнозирования тенденций и социально-экономических показателей
Уметь: разрабатывать методы, техники и инструментарий для	Свободно умеет разрабатывать методы, техники и	Умеет разрабатывать методы, техники и инструментарий для	Слабо умеет разрабатывать методы, техники и	Не умеет разрабатывать методы, техники и инструментарий для

анализа и прогнозирования тенденций и социально-экономических показателей	инструментарий для анализа и прогнозирования тенденций и социально-экономических показателей	анализа и прогнозирования тенденций и социально-экономических показателей	инструментарий для анализа и прогнозирования тенденций и социально-экономических показателей	анализа и прогнозирования тенденций и социально-экономических показателей
2. Использует инструменты диагностики изменения состояния объектов управления на ранних стадиях в целях прогнозирования результатов их деятельности и предотвращения негативных последствий.				
Знать: научные и методологические основы развития экономических процессов, объектов и субъектов, и измерения эффективности их деятельности и сопровождающих их процессах; инструменты диагностики изменения состояния объектов управления на ранних стадиях в целях прогнозирования результатов их деятельности и предотвращения негативных последствий.	Четко знает научные и методологические основы развития экономических процессов, объектов и субъектов, и измерения эффективности их деятельности и сопровождающих их процессах; инструменты диагностики изменения состояния объектов управления на ранних стадиях в целях прогнозирования результатов их деятельности и предотвращения негативных последствий.	Знает научные и методологические основы развития экономических процессов, объектов и субъектов, и измерения эффективности их деятельности и сопровождающих их процессах; инструменты диагностики изменения состояния объектов управления на ранних стадиях в целях прогнозирования результатов их деятельности и предотвращения негативных последствий.	Слабо знает научные и методологические основы развития экономических процессов, объектов и субъектов, и измерения эффективности их деятельности и сопровождающих их процессах; инструменты диагностики изменения состояния объектов управления на ранних стадиях в целях прогнозирования результатов их деятельности и предотвращения негативных последствий.	Не знает научные и методологические основы развития экономических процессов, объектов и субъектов, и измерения эффективности их деятельности и сопровождающих их процессах; инструменты диагностики изменения состояния объектов управления на ранних стадиях в целях прогнозирования результатов их деятельности и предотвращения негативных последствий.
Уметь: осуществлять оценку перспектив развития бизнеса, выявлять и анализировать возникшие проблемы управления	Свободно умеет осуществлять оценку перспектив развития бизнеса, выявлять и анализировать возникшие проблемы управления	Умеет осуществлять оценку перспектив развития бизнеса, выявлять и анализировать возникшие проблемы управления	Слабо умеет осуществлять оценку перспектив развития бизнеса, выявлять и анализировать возникшие проблемы управления	Не умеет осуществлять оценку перспектив развития бизнеса, выявлять и анализировать возникшие проблемы управления эффективностью;

эффективностью; использует инструменты диагностики изменения состояния объектов управления на ранних стадиях в целях прогнозирования результатов их деятельности и предотвращения негативных последствий	эффективностью; использует инструменты диагностики изменения состояния объектов управления на ранних стадиях в целях прогнозирования результатов их деятельности и предотвращения негативных последствий	эффективностью; использует инструменты диагностики изменения состояния объектов управления на ранних стадиях в целях прогнозирования результатов их деятельности и предотвращения негативных последствий	эффективностью; использует инструменты диагностики изменения состояния объектов управления на ранних стадиях в целях прогнозирования результатов их деятельности и предотвращения негативных последствий	использует инструменты диагностики изменения состояния объектов управления на ранних стадиях в целях прогнозирования результатов их деятельности и предотвращения негативных последствий
3. Владеет способностью анализировать проблемы финансово-экономического состояния организаций и прогнозировать их последствия.				
Знать: основы управления современной организацией с позиции оценки эффективности ее финансово-экономической деятельности организации, методы анализа и оценки результатов финансово- экономической деятельности организации.	Четко знает основы управления современной организацией с позиции оценки эффективности ее финансово-экономической деятельности организации, методы анализа и оценки результатов финансово- экономической деятельности организации.	Знает основы управления современной организацией с позиции оценки эффективности ее финансово-экономической деятельности организации, методы анализа и оценки результатов финансово- экономической деятельности организации.	Слабо знает основы управления современной организацией с позиции оценки эффективности ее финансово-экономической деятельности организации, методы анализа и оценки результатов финансово- экономической деятельности организации.	Не знает основы управления современной организацией с позиции оценки эффективности ее финансово-экономической деятельности организации, методы анализа и оценки результатов финансово- экономической деятельности организации.
Уметь: анализировать проблемы финансово-экономического состояния организаций и прогнозировать их последствия.	Свободно умеет анализировать проблемы финансово- экономического состояния организаций и прогнозировать их последствия.	Умеет анализировать проблемы финансово- экономического состояния организаций и прогнозировать их последствия.	Слабо умеет анализировать проблемы финансово- экономического состояния организаций и прогнозировать их последствия.	Не умеет анализировать проблемы финансово- экономического состояния организаций и прогнозировать их последствия.
4. Применяет интеллектуальные информационные технологии для повышения эффективности управления знаниями.				

Знать: факторы повышения эффективности управления знаниями; особенности интеллектуальных информационных технологий для повышения эффективности управления знаниями	Четко знает факторы повышения эффективности управления знаниями; особенности интеллектуальных информационных технологий для повышения эффективности управления знаниями	Знает факторы повышения эффективности управления знаниями; особенности интеллектуальных информационных технологий для повышения эффективности управления знаниями	Слабо знает факторы повышения эффективности управления знаниями; особенности интеллектуальных информационных технологий для повышения эффективности управления знаниями	Не знает факторы повышения эффективности управления знаниями; особенности интеллектуальных информационных технологий для повышения эффективности управления знаниями
Уметь: применять интеллектуальные информационные технологии для повышения эффективности управления знаниями	Свободно умеет применять интеллектуальные информационные технологии для повышения эффективности управления знаниями	Умеет применять интеллектуальные информационные технологии для повышения эффективности управления знаниями	Слабо умеет применять интеллектуальные информационные технологии для повышения эффективности управления знаниями	Не умеет применять интеллектуальные информационные технологии для повышения эффективности управления знаниями
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				
1. Использует методы проектного менеджмента для организации управления проектами различного характера и управления портфелем проектов.				
Знать: методы проектного менеджмента для управления проектами; особенности методов, применяемых для управления проектами различного характера; особенности управления	Четко знает методы проектного менеджмента для управления проектами; особенности методов, применяемых для управления проектами различного характера; особенности управления портфелем проектов	Знает методы проектного менеджмента для управления проектами; особенности методов, применяемых для управления проектами различного характера; особенности управления портфелем проектов	Слабо знает методы проектного менеджмента для управления проектами; особенности методов, применяемых для управления проектами различного характера; особенности управления портфелем проектов	Не знает методы проектного менеджмента для управления проектами; особенности методов, применяемых для управления проектами различного характера; особенности управления портфелем проектов

портфелем проектов				
Уметь: применять методы проектного менеджмента для организации управления проектами различного характера; применять методы проектного менеджмента для организации управления портфелем проектов	Свободно умеет применять методы проектного менеджмента для организации управления проектами различного характера; применять методы проектного менеджмента для организации управления портфелем проектов	Умеет применять методы проектного менеджмента для организации управления проектами различного характера; применять методы проектного менеджмента для организации управления портфелем проектов	Слабо умеет применять методы проектного менеджмента для организации управления проектами различного характера; применять методы проектного менеджмента для организации управления портфелем проектов	Не умеет применять методы проектного менеджмента для организации управления проектами различного характера; применять методы проектного менеджмента для организации управления портфелем проектов
2. Демонстрирует владение методами управления бизнес-процессами и их реинжиниринга				
Знать: методы управления бизнес-процессами и их реинжиниринга	Четко знает методы управления бизнес-процессами и их реинжиниринга	Знает методы управления бизнес-процессами и их реинжиниринга.	Слабо знает методы управления бизнес-процессами и их реинжиниринга	Не знает методы управления бизнес-процессами и их реинжиниринга
Уметь: выполнять анализ бизнес-процессов; проводить реинжиниринг бизнес-процессов для достижения максимального эффекта производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности экономического субъекта	Свободно умеет выполнять анализ бизнес-процессов; проводить реинжиниринг бизнес-процессов для достижения максимального эффекта производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности экономического субъекта	Умеет выполнять анализ бизнес-процессов; проводить реинжиниринг бизнес-процессов для достижения максимального эффекта производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности экономического субъекта	Слабо умеет выполнять анализ бизнес-процессов; проводить реинжиниринг бизнес-процессов для достижения максимального эффекта производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности экономического субъекта	Не умеет выполнять анализ бизнес-процессов; проводить реинжиниринг бизнес-процессов для достижения максимального эффекта производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности экономического субъекта
3. Реализует способность управления материальными и финансовыми потоками				
Знать: модели и методы управления материальными и финансовыми потоками	Четко знает модели и методы управления материальными и финансовыми потоками	Знает модели и методы управления материальными и финансовыми потоками	Слабо знает модели и методы управления материальными и финансовыми потоками	Не знает модели и методы управления материальными и финансовыми потоками

Уметь: применять модели и методы управления материальными и финансовыми потоками	Свободно умеет применять модели и методы управления материальными и финансовыми потоками	Умеет применять модели и методы управления материальными и финансовыми потоками	Слабо умеет применять модели и методы управления материальными и финансовыми потоками	Не умеет применять модели и методы управления материальными и финансовыми потоками
4. Выявляет риски, существующие в деятельности организации, и управляет ими				
Знать: виды рисков и методы их выявления; методы и инструменты оценки и управления рисками.	Четко знает виды рисков и методы их выявления; методы и инструменты оценки и управления рисками	Знает виды рисков и методы их выявления; методы и инструменты оценки и управления рисками	Слабо знает виды рисков и методы их выявления; методы и инструменты оценки и управления рисками	Не знает виды рисков и методы их выявления; методы и инструменты оценки и управления рисками
Уметь: проводить оценку рисков; применять методы и инструменты управления рисками	Свободно умеет проводить оценку рисков; применять методы и инструменты управления рисками.	Умеет проводить оценку рисков; применять методы и инструменты управления рисками	Слабо умеет проводить оценку рисков; применять методы и инструменты управления рисками	Не умеет проводить оценку рисков; применять методы и инструменты управления рисками
УК-2. Способность применять коммуникативные технологии, владеть иностранным языком на уровне, позволяющем осуществлять профессиональную и исследовательскую деятельность, в т.ч. в иноязычной среде				
1. Использует коммуникативные технологии, включая современные, для академического и профессионального взаимодействия.				
Знать: коммуникативные технологии, включая современные, для академического и профессионального взаимодействия.	Четко знает коммуникативные технологии, включая современные, для академического и профессионального взаимодействия.	Знает коммуникативные технологии, включая современные, для академического и профессионального взаимодействия.	Слабо знает коммуникативные технологии, включая современные, для академического и профессионального взаимодействия.	Не знает коммуникативные технологии, включая современные, для академического и профессионального взаимодействия.
Уметь: использовать коммуникативные технологии, включая современные, для академического и профессионального	Свободно умеет использовать коммуникативные технологии, включая современные, для академического и профессионального	Умеет использовать коммуникативные технологии, включая современные, для академического и профессионального взаимодействия.	Слабо умеет использовать коммуникативные технологии, включая современные, для академического и профессионального взаимодействия.	Не умеет использовать коммуникативные технологии, включая современные, для академического и профессионального взаимодействия.

взаимодействия.	взаимодействия.			
2. Общается на иностранном языке в сфере профессиональной деятельности и в научной среде в письменной и устной форме.				
Знать: иностраннй язык с учетом профессиональной специфики.	Четко знает иностранный язык с учетом профессиональной специфики.	Знает иностранный язык с учетом профессиональной специфики.	Слабо знает иностранный язык с учетом профессиональной специфики.	Не знает иностранный язык с учетом профессиональной специфики.
Уметь: общаться на иностранном языке в сфере профессиональной деятельности и в научной среде в письменной и устной форме.	Свободно умеет общаться на иностранном языке в сфере профессиональной деятельности и в научной среде в письменной и устной форме.	Умеет общаться на иностранном языке в сфере профессиональной деятельности и в научной среде в письменной и устной форме.	Слабо умеет общаться на иностранном языке в сфере профессиональной деятельности и в научной среде в письменной и устной форме.	Не умеет общаться на иностранном языке в сфере профессиональной деятельности и в научной среде в письменной и устной форме.
3. Выступает на иностранном языке с научными докладами / презентациями, представляет научные результаты на конференциях и симпозиумах; участвует в научных дискуссиях и дебатах				
Знать: требования к публичным выступлениям на научных семинарах и конференциях различного уровня, проводимых в России и за рубежом.	Четко знает требования к публичным выступлениям на научных семинарах и конференциях различного уровня, проводимых в России и за рубежом.	Знает требования к публичным выступлениям на научных семинарах и конференциях различного уровня, проводимых в России и за рубежом.	Слабо знает требования к публичным выступлениям на научных семинарах и конференциях различного уровня, проводимых в России и за рубежом.	Не знает требования к публичным выступлениям на научных семинарах и конференциях различного уровня, проводимых в России и за рубежом.
Уметь: представлять результаты исследований на научных семинарах и конференциях различного уровня, проводимых в России и за рубежом	Свободно умеет представлять результаты исследований на научных семинарах и конференциях различного уровня, проводимых в России и за рубежом	Умеет представлять результаты исследований на научных семинарах и конференциях различного уровня, проводимых в России и за рубежом	Слабо умеет представлять результаты исследований на научных семинарах и конференциях различного уровня, проводимых в России и за рубежом	Не умеет представлять результаты исследований на научных семинарах и конференциях различного уровня, проводимых в России и за рубежом
4. Демонстрирует владение научным речевым этикетом, основами риторики на иностранном языке, навыками написания научных статей на иностранном языке.				
Знать: требования к структуре и	Четко знает требования к структуре и содержанию,	Знает требования к структуре и содержанию,	Слабо знает требования к структуре и содержанию,	Не знает требования к структуре и содержанию,

содержанию, предъявляемые отечественными и зарубежными изданиями (входящих в библиографическую базу РИНЦ, перечень журналов ВАК, международные базы научного цитирования Web of Science и Scopus); документы, определяющие требования к оформлению научных статей	предъявляемые отечественными и зарубежными изданиями (входящих в библиографическую базу РИНЦ, перечень журналов ВАК, международные базы научного цитирования Web of Science и Scopus); документы, определяющие требования к оформлению научных статей	предъявляемые отечественными и зарубежными изданиями (входящих в библиографическую базу РИНЦ, перечень журналов ВАК, международные базы научного цитирования Web of Science и Scopus); документы, определяющие требования к оформлению научных статей	предъявляемые отечественными и зарубежными изданиями (входящих в библиографическую базу РИНЦ, перечень журналов ВАК, международные базы научного цитирования Web of Science и Scopus); документы, определяющие требования к оформлению научных статей	предъявляемые отечественными и зарубежными изданиями (входящих в библиографическую базу РИНЦ, перечень журналов ВАК, международные базы научного цитирования Web of Science и Scopus); документы, определяющие требования к оформлению научных статей
Уметь: представлять результаты исследований в научных статьях	Свободно умеет представлять результаты исследований в научных статьях	Умеет представлять результаты исследований в научных статьях	Слабо умеет представлять результаты исследований в научных статьях	Не умеет представлять результаты исследований в научных статьях
5. Работает со специальной иностранной литературой и документацией на иностранном языке.				
Знать: международные базы научного цитирования и ресурсы со специальной иностранной литературой и документацией на иностранном языке, связанные с управлением эффективностью организации	Четко знает международные базы научного цитирования и ресурсы со специальной иностранной литературой и документацией на иностранном языке, связанные с управлением эффективностью организации	Знает международные базы научного цитирования и ресурсы со специальной иностранной литературой и документацией на иностранном языке, связанные с управлением эффективностью организации	Слабо знает международные базы научного цитирования и ресурсы со специальной иностранной литературой и документацией на иностранном языке, связанные с управлением эффективностью организации	Не знает международные базы научного цитирования и ресурсы со специальной иностранной литературой и документацией на иностранном языке, связанные с управлением эффективностью организации
Уметь: анализировать специальную иностранную литературу и	Свободно умеет анализировать специальную иностранную литературу	Умеет анализировать специальную иностранную литературу и документацию на	Слабо умеет анализировать специальную иностранную литературу	Не умеет анализировать специальную иностранную литературу и документацию на

документацию на иностранном языке.	и документацию на иностранном языке.	иностранном языке.	и документацию на иностранном языке.	иностранном языке.
------------------------------------	--------------------------------------	--------------------	--------------------------------------	--------------------

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

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

Таблица 7.

Компетенция	Индикаторы достижения компетенции	Вопросы к экзамену, тестовые задания, практико-ориентированные задания
ПКН-2: Способность применять современные методы и техники сбора, обработки и анализа данных, а также определения и прогнозирования основных социально-экономических показателей объектов управления	1. Разрабатывает методы, техники и инструментарий для анализа и прогнозирования тенденций и социально-экономических показателей	Вопросы к экзамену 1. Научный подход к построению отраслевой цепочки ценностей. 2. Критерии идентификации стратегических видов экономической деятельности, создающих ценность. 3. Выявление затратнообразующих факторов, регулирующих каждый вид экономической деятельности. 4. Создание устойчивого конкурентного преимущества на основе лучшего, чем у конкурента, управления затратнообразующими факторами или путем реконфигурации цепочки ценностей. Тестовые задания Процедура бюджетирования начинается с: А) плана коммерческих затрат Б) бюджета продаж В) плана производства Г) бюджета инвестиций Практико-ориентированные задания Указать правильную последовательность этапов при внедрении бюджетирования в организации: А) разработка или приобретение программного обеспечения и его установка на внутренней сети предприятия Б) создание информационной базы для бюджетирования, предусматривающей разработку новых отчетов по подразделениям, приближенных к специфике деятельности предприятия В) разработка плана внедрения бюджетирования (все дальнейшие действия будут определены

		планом внедрения) Г) изучение внутренней и внешней документации предприятия, его структуры и взаимодействия подразделений, механизмов управленческого учета и т.д.
	2. Использует инструменты диагностики изменения состояния объектов управления на ранних стадиях в целях прогнозирования результатов их деятельности и предотвращения последствий	Вопросы к экзамену 1. Концепции системы контроля. Подходы к учёту по центрам ответственности и использованию бюджетов для целей контроля. 2. Особенности представления финансовой информации, отражающей эффективность деятельности. 3. Постановка плановых показателей бюджета в целях мотивации и повышения эффективности бизнеса. Тестовые задания 1. Контроль за выполнением бюджетов заключается в: а) формировании графиков составления бюджетов; б) анализе отклонений фактических значений бюджетных статей от запланированных; в) мониторинге процесса бюджетирования; г) корректировка планов в зависимости от уже достигнутых результатов. 2. Определить к какому бюджету: операционному или финансовому относятся следующие виды бюджетов: 1) бюджет продаж; 2) инвестиционный бюджет; 3) бюджет производства; 4) бюджет денежных средств; 5) бюджет производственных запасов; 6) прогнозный баланс. Практико-ориентированные задания На основе данных компании выбранной отрасли, определите эффективность деятельности организации, используя отчетность за 3 года. Дайте оценку финансово экономической политике организации. Определите, как текущая экономическая ситуация в стране может отразиться на финансовых показателях деятельности компании. какие рекомендации вы можете дать организации?
	3. Владеет способностью анализировать проблемы	Вопросы к экзамену 1. Система селективных показателей Ю. Вебера. Характеристика, особенности, возможности и ограничения. 2. Основные индикаторы создания стоимости: рыночная добавленная стоимость (MVA).

	финансово-экономического состояния организаций и прогнозировать их последствия	3. Основные индикаторы создания стоимости: экономическая добавленная стоимость (EVA). 4. Основные индикаторы создания стоимости: акционерная добавленная стоимость (SVA). 5. Основные индикаторы создания стоимости: генерируемые денежные потоки на инвестиции (CFROI). 6. Основные индикаторы создания стоимости: денежная добавленная стоимость (CVA). 7. Финансовые и нефинансовые показатели. Система нефинансовых показателей. Тестовые задания Экономическая добавленная стоимость равна: а) учетной прибыли до налогообложения; б) является мерой эффективности действий менеджеров с самого основания компании; с) разнице между чистой операционной прибылью после налогообложения и затратами на обслуживание операционного капитала. Практико-ориентированные задания Определите показатель EVA по сжатой версии вычисления на основе следующих данных. Чистая (скорректированная) операционная прибыль после уплаты налогов составляет 132506 тыс. руб. Используемый капитал – 1183689 тыс. руб. Средневзвешенная стоимость капитала 8,4%.
	4. Применяет интеллектуальные информационные технологии для повышения эффективности управления знаниями	Вопросы к экзамену 1. Принятие решений по ценообразованию в краткосрочной и долгосрочной перспективе на основе маржинального покрытия и полного возмещения для целей управления эффективностью. 2. Методические основы исследования безубыточности ассортиментного ряда организации при управлении ее эффективностью. 3. Информационное обеспечение принятия решений при управлении эффективностью: построение графиков безубыточности и прибыли / объемов; определение коэффициента маржинальной прибыли или рентабельности продаж, запаса прочности (порога безопасности). 4. Исследование чувствительности моделей принятия решений, на основе соотношения «затраты-объем-прибыль». 5. Методические аспекты принятия решений по ценообразованию для целей максимизации прибыли на рынках несовершенной конкуренции. Тестовые задания Точка безубыточности производства и реализации продукции показывает: А) объем продаж, обеспечивающий фирме максимальную прибыль Б) объем продаж, при котором фирма имеет максимальные затраты по производству и реализации продукции В) объем продаж, при котором фирма имеет минимальные затраты по производству и реализации

		продукции Г) объем продаж, при котором фирма покрывает все постоянные и переменные затраты, не имея прибыли Практико-ориентированные задания Стоматологическая клиника оказывает три вида услуг: терапевтические, хирургические и ортопедические. Необходимо разделить издержки по фирме. Переменные затраты: затраты на материалы, услуги сторонних организаций (коронки), зарплата врачей с начислениями (сдельная) (хирурги – 14%, терапевты – 13%, ортопеды – 25%).
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	1. Использует методы проектного менеджмента для организации управления проектами различного характера и управления портфелем проектов	Вопросы к экзамену 1. Управление результативностью. 2. Стратегические карты как метод контроля за реализацией миссии компании. 3. Разработка стратегических карт. Основные ограничения разработки стратегических карт 4. Стратегическая карта Р. Каплана, Д. Нортон. Характеристика, особенности, возможности и ограничения. 5. Стратегические карты как способ предоставления информации внешним пользователям. 6. Стратегические карты в государственном секторе. 7. Ключевые показатели корпоративного менеджмента и их влияние на рост стоимости компании. Тестовые задания Какая стратегия маркетинга требует от фирмы организации ее деятельности на нескольких сегментах со специально для них разработанными товарами и маркетинговыми программами... 1. дифференцированного 2. концентрированного 3. недифференцированного 4. поддерживающего Практико-ориентированные задания Какая группа факторов составляет основу для позиционирования продукта? 1. восприятие продуктов потребителями 2. намерение потребителей совершить покупку. 3. поведение покупателей после покупки; 4. поведение покупателей при покупке
	2. Демонстрирует владение методами управления бизнес-процессами и их	Вопросы к экзамену 1. Управление цепочкой создания стоимости и цепочкой поставок в целях управления эффективностью бизнеса. 2. Перевод производственных операций на аутсорсинг в страны с переходной экономикой и

	реинжиниринга	развивающиеся страны для повышения эффективности бизнеса. 3. Критика использования бюджетирования и рекомендации сторонников сбалансированной системы показателей (balanced scorecard) и методов «безбюджетного управления» (beyond budgeting). 4. Научные представления о влиянии организационной структуры бизнеса на учет по центрам ответственности и эффективность бизнеса. 5. Финансовые показатели эффективности, их особенности, возможности и ограничения при управлении эффективностью бизнеса. 6. Клиентские показатели эффективности, их особенности, возможности и ограничения. 7. Маркетинговые показатели и показатели продаж при управлении эффективностью бизнеса. 8. Показатели операционной деятельности и логистики при управлении эффективностью бизнеса. 9. Стоимостная ориентация в деятельности корпораций и разработка корпоративной стратегии, ориентированной на увеличение стоимости бизнеса. 10. Ориентация предприятия на разработку стоимостного бизнес-плана. Тестовые задания В основе процессного управления лежит понимание того, что: А) процессы производят продукты, ориентированные на клиента Б) процессы обеспечивают существование организации В) процессы являются залогом эффективности компании Практико-ориентированные задания Определить, к каким видам бизнес-процессов относятся приведенные примеры: Вид бизнес-процесса 1) управляющие 2) операционные 3) поддерживающие Пример бизнес-процесса А) Снабжение, производство, маркетинг Б) Бухгалтерский учет, подбор персонала В) Корпоративное управление, стратегический менеджмент
	3. Реализует способность управления материальными и	Вопросы к экзамену 1. Подходы к построению систем вознаграждения на основе экономической прибыли. Принципы внедрения концепции EVA™ в системы оплаты и вознаграждения персонала при управлении эффективностью бизнеса.

	финансовыми потоками	2. Система стратегических карт Л. Мейселя. Характеристика, особенности, возможности и ограничения. 3. Пирамида эффективности деятельности компании Мак-Нейра-Ланча-Кросса. Характеристика, особенности, возможности и ограничения. 4. Модель оценки эффективности деятельности и роста EP2M Адамса-Робертса. Характеристика, особенности, возможности и ограничения. 5. Универсальная система показателей деятельности Рамперсада. Характеристика, особенности, возможности и ограничения. 6. Использование трансфертных цен, основанных на договорённостях, рыночной стоимости, переменных затратах, методе «затраты +». «Двойные» трансфертные цены и единовременные выплаты. 7. Сбалансированность как основа здорового роста компании. Сбалансированность бизнес-процессов и показателей управления. 8. Разрыв стратегии и операционной деятельности, его преодоление на основе комплексных систем управления эффективностью бизнеса. 9. Комплексные системы управлению эффективностью бизнеса: Французская система «Бортового табло». Характеристика, особенности, возможности и ограничения. Тестовые задания Что является способом перевода стратегии на операционный уровень? 1) ценности 2) стратегическая карта 3) видение 4) миссия Практико-ориентированные задания К какой составляющей СПП относится расширение структуры доходов в стратегии роста доходов Банка? 1) финансовая составляющая 2) составляющая обучения и развития персонала 3) составляющая внутренних бизнес-процессов 4) клиентская составляющая С какой составляющей СПП начинается анализ причинно-следственных связей стратегической карты? 1) составляющая внутренних бизнес-процессов 2) финансовая составляющая
--	----------------------	---

		3) клиентская составляющая 4) составляющая обучения и развития персонала
	4. Выявляет риски, существующие в деятельности организации, и управляет ими	Вопросы к экзамену 1. Проблемы несбалансированности и «противоречивости» финансовых и нефинансовых показателей. 2. Понятия достоверности, надежности и информативности показателей. 3. 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. 4. Значение стратегических, нематериальных и нефинансовых суждений в процессе управления эффективностью. 5. Ценообразование и финансовые последствия ценовых стратегий Тестовые задания Какая инициатива необходима в первую очередь для того, чтобы каждый сотрудник участвовал в реализации стратегии и понимал ее? 1) личные сбалансированные системы показателей 2) материальная система мотивации 3) всеобщая информированность о стратегии 4) нематериальная система мотивации Практико-ориентированные задания Определить правильную последовательность действий при реализации качественного подхода к оценке рисков инвестиционных проектов: а) описать и дать оценку всех возможных последствий гипотетической реализации выявленных рисков; б) выявить и идентифицировать возможные виды рисков, которые присущи проекту; в) предложить мероприятия по минимизации и (или) компенсации последствий, рассчитав стоимостную оценку этих мероприятий; г) определить и описать причины и факторы, влияющие на уровень данных видов риска.
УК-2. Способность применять коммуникативные технологии, владеть иностранным	1. Использует коммуникативные технологии, включая современные, для академического и	Вопросы к экзамену 1. Поведенческие аспекты бюджетирования: позитивные последствия с точки зрения ответственности и мотивации; неблагоприятные последствия с точки зрения «перевыполнения бюджета» и манипулирования бюджетом. 2. Поведенческие последствия контроля и управления эффективностью. 3. Показатели, относящиеся к персоналу при управлении эффективностью бизнеса.

языком на уровне, позволяющем осуществлять профессиональную и исследовательскую деятельность, в т.ч. в иноязычной среде	профессионального взаимодействия	4. Показатели корпоративной социальной ответственности при управлении эффективностью бизнеса. 5. Информационные системы и технологии для стратегических карт. 6. Создание обучающейся организации. Тестовые задания Причинами медленного и сложного «приживания» бюджетирования в российских условиях являются: а) наследие прежней госплановской системы; б) неадекватность бюджетирования требованиям рыночной экономики; в) нечеткие или даже неверные целевые установки руководства предприятия; г) высокая зависимость предприятий от государственного бюджета. Практико-ориентированные задания Участие в командной работе в ходе семинарских и практических занятий
	2. Общается на иностранном языке в сфере профессиональной деятельности и в научной среде в письменной и устной форме.	Вопросы 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». Тестовые задания Эффективность процесса – это: А) получается результат или нет Б) время, затраченное на процесс В) соотношение затрат и полученного результата Практико-ориентированные задания Составить три тестовых вопроса на знание терминологического аппарата в области управления эффективностью бизнеса на иностранном языке
	3. Выступает на иностранном языке с научными докладами / презентациями,	Практико-ориентированные задания Подготовить доклад на семинарское занятие по одной из предложенных тем на иностранном языке.

	представляет научные результаты на конференциях и симпозиумах; участвует в научных дискуссиях и дебатах.	
	4. Демонстрирует владение научным речевым этикетом, основами риторики на иностранном языке, навыками написания научных статей на иностранном языке.	Практико-ориентированные задания Подготовить научную статью по проблеме управления эффективностью бизнеса на иностранном языке.
	5. Работает со специальной иностранной литературой и документацией на иностранном языке.	Практико-ориентированные задания Используя международные базы цитирования выберите 3 статьи, в которых проведена оценка эффективности внедрения инноваций в выбранной Вами отрасли. Проанализируйте, какие факторы внешней и внутренней среды организации влияют на эффективность внедрения и использования новых технологии. Выявите отличия в факторах, значимых для российских и зарубежных компаний.

Примерный перечень контрольных вопросов к экзамену

1. Проблема эффективности как важнейшая проблема экономики и менеджмента. Эффективность в смысле результативности (efficacy), действенности (effectiveness), продуктивности / производительности / экономичности (efficiency).
2. Определение экономической и ресурсной эффективности. Эволюция показателей эффективности деятельности организации.
3. Методы повышения экономической эффективности.
4. Основы концепции «Performance Management».
5. Управление результативностью.
6. Понятия достоверности, надежности и информативности показателей.
7. Финансовые и нефинансовые показатели. Система нефинансовых показателей.
8. Проблемы несбалансированности и «противоречивости» финансовых и нефинансовых показателей.
9. Релевантность денежных потоков и возможностях их использования при принятии оперативных решений по одобрению / отклонению контрактов, ценообразованию и проведению сопоставления «затраты-выгоды» в системе управления эффективностью бизнеса.
10. Значение стратегических, нематериальных и нефинансовых суждений в процессе управления эффективностью.
11. Принятие решений по ценообразованию в краткосрочной и долгосрочной перспективе на основе маржинального покрытия и полного возмещения для целей управления эффективностью.
12. Методические основы исследования безубыточности ассортиментного ряда организации при управлении ее эффективностью.
13. Информационное обеспечение принятия решений при управлении эффективностью: построение графиков безубыточности и прибыли / объемов;

определение коэффициента маржинальной прибыли или рентабельности продаж, запаса прочности (порога безопасности).

14. Исследование чувствительности моделей принятия решений, на основе соотношения «затраты-объём-прибыль».

15. Методические аспекты принятия решений по ценообразованию для целей максимизации прибыли на рынках несовершенной конкуренции.

16. Ценообразование и финансовые последствия ценовых стратегий.

17. Научный подход к построению отраслевой цепочки ценностей.

18. Критерии идентификации стратегических видов экономической деятельности, создающих ценность.

19. Выявление затратообразующих факторов, регулирующих каждый вид экономической деятельности.

20. Создание устойчивого конкурентного преимущества на основе лучшего, чем у конкурента, управления затратообразующими факторами или путем реконфигурации цепочки ценностей.

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

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

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

24. Поведенческие аспекты бюджетирования: позитивные последствия с точки зрения ответственности и мотивации; неблагоприятные последствия с точки зрения «перевыполнения бюджета» и манипулирования бюджетом.

25. Постановка плановых показателей бюджета в целях мотивации и повышения эффективности бизнеса.

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

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

28. Особенности представления финансовой информации, отражающей эффективность деятельности.

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

30. Поведенческие последствия контроля и управления эффективностью.

31. Использование трансфертных цен, основанных на договорённости, 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 управления 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 Мак-Нейра-Ланча-Кросса. Характеристика, особенности, возможности и ограничения.
45. Модель оценки эффективности деятельности и роста EP2M Адамса Робертса. Характеристика, особенности, возможности и ограничения.
46. Универсальная система показателей деятельности Рамперсада. Характеристика, особенности, возможности и ограничения.
47. Стратегические карты как метод контроля за реализацией миссии компании.
48. Разработка стратегических карт. Основные ограничения разработки стратегических карт.
49. Информационные системы и технологии для стратегических карт.
50. Создание обучающейся организации.
51. Стратегические карты как способ предоставления информации внешним пользователям.
52. Стратегические карты в государственном секторе.
53. Ключевые показатели корпоративного менеджмента и их влияние на рост стоимости компании.
54. Основные индикаторы создания стоимости: рыночная добавленная стоимость (MVA).
55. Основные индикаторы создания стоимости: экономическая добавленная стоимость (EVA).
56. Основные индикаторы создания стоимости: акционерная добавленная стоимость (SVA).

57. Основные индикаторы создания стоимости: генерируемые денежные потоки на инвестиции (CFROI).

58. Основные индикаторы создания стоимости: денежная добавленная стоимость (CVA).

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

60. Ориентация предприятия на разработку стоимостного бизнес-плана.

7.4. Методические материалы о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций

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

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

Основная литература:

1. Басовский, Л. Е. Современный стратегический анализ: учебник / Л.Е. Басовский. — Москва: ИНФРА-М, 2021. — 256 с. — (Высшее образование: Магистратура). - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1257970>.

2. Казакова, Н. А. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 469 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489287>.

3. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 361 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489578>.

Дополнительная литература:

4. Ивашковская, И.В. Моделирование стоимости компании. Стратегическая ответственность советов директоров : монография / И.В. Ивашковская . — Москва : Инфра-М, 2019 . — 430 с. - (Научная мысль). - Текст : непосредственный. — То же. — 2021. — ЭБС ZNANIUM.com. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1256252>.

5. Ивашковская, И.В. Финансовые измерения корпоративных стратегий. Стейкхолдерский подход: монография / И.В. Ивашковская. - Москва: Инфра-М, 2013. - 320 с. - Текст: непосредственный. - (Научная мысль). - То же. - 2020. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1085273>.

6. Молчанова, О. П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций : учебник для вузов / О. П. Молчанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 261 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489790>.

7. Скобкин, С. С. Стратегический менеджмент в индустрии гостеприимства и туризма : учебник для вузов / С. С. Скобкин. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 442 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/492678> (.).

8. Маевская, Е.Б. Стратегический анализ и бюджетирование денежных потоков коммерческих организаций: монография / Е.Б. Маевская. - Москва: ИнфраМ, 2019 - 108 с. - (Научная мысль). - Текст : непосредственный. — То же. — 2019. — www.dx.doi.org/10.12737/2378. - ЭБС ZNANIUM.com. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/982618>.

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

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ)

<http://elibrary.ru/>

2. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» <http://biblioclub.ru/>
4. Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znanium.com>
5. Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital <http://lib.alpinadigital.ru/>
6. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
7. Электронная библиотека <http://grebennikon.ru>
8. Национальная электронная библиотека <http://нэб.рф/>
9. Финансовая справочная система «Финансовый директор»
<http://www.1fd.ru/>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

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

Задачами интерактивных форм обучения являются:

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

- формирование жизненных и профессиональных навыков.

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

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

Выделенные часы для самостоятельной работы используются для знакомства с дополнительной научной литературой по проблематике дисциплины, анализа научных концепций и современных подходов к решению рассматриваемых проблем. Задание к каждому занятию в рамках обязательной самостоятельной работы предполагает более углубленное изучение отдельных вопросов темы, подготовку к решению практических ситуаций на аудиторных занятиях. К самостоятельной работе студентов относится также работа в библиотеке, электронных поисковых системах и т.п. по сбору материалов, необходимых для выполнения конкретных заданий преподавателя по изучаемым темам.

Подготовка к занятиям и работа с материалом

Продуктивность усвоения учебного материала во многом определяется интенсивностью и качеством работы студента. Практические занятия и самостоятельная работа предполагают формирование культуры умственного труда, самостоятельности и инициативы в поиске и приобретении знаний;

закрепление знаний и навыков, полученных на всех видах учебных занятий; подготовку к предстоящим занятиям, экзаменам; выполнение контрольных, рефератов.

Основу работы студента составляет работа с учебной и научной литературой. В процессе изучения материала источника, составления конспекта нужно обязательно применять различные выделения, подзаголовки, создавая блочную структуру конспекта. Это делает конспект легко воспринимаемым, удобным для работы.

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

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

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

Составление графологической структуры - продуктивный вид самостоятельной работы студента по систематизации информации в рамках логической схемы с наглядным графическим её изображением. Графологическая структура как способ систематизации информации ярко и наглядно представляет её содержание. Работа по созданию даже самых простых логических структур способствует развитию у студентов приёмов системного анализа, выделения общих элементов и фиксирования дополнительных, умения

абстрагироваться от них в нужной ситуации. В отличие от других способов графического отображения информации (таблиц, рисунков, схем) графологическая структура делает упор на логическую связь элементов между собой, графика выступает в роли средства выражения (наглядности).

Подготовка к семинарским и практическим занятиям

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

Начиная подготовку к семинару, следует:

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

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

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

Подготовка к дискуссии

Вначале студенту рекомендуется изучить соответствующую литературу, и далее, составить план-конспект своего выступления.

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

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

Также необходимо продумать примеры с целью аргументации тесной связи излагаемого в дискуссии теоретического материала с реальной жизнью и обеспечения заинтересованности аудитории студентов, для которых готовится сообщение.

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

Подготовка к решению кейсов

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

Методические материалы по написанию контрольной работы

Контрольная работа является одной из форм аудиторной и внеаудиторной самостоятельной работы студентов, реализуемых в

письменном виде, в том числе с использованием информационных технологий.

Контрольная работа отражает степень освоения студентами учебного материала конкретных разделов (тем) дисциплин (в форме развернутых ответов по вопросам, раскрытия понятий, выполнения упражнений, решения практических задач и др.).

Цель выполнения контрольной работы, содержащей комплект заданий – овладение студентами навыками решения типовых расчетных или ситуационных задач, формирование учебно-исследовательских навыков, закрепление умений самостоятельно работать с различными источниками информации.

Содержание заданий контрольных работ должно охватывать основной материал соответствующих разделов (тем) дисциплин. Контрольные задания разрабатываются по многовариантной системе. Варианты контрольных работ должны быть равноценны по объему и сложности.

Подготовка контрольной работы осуществляется под методическим руководством преподавателя, ведущего семинарские занятия по соответствующей дисциплине (модулю).

Оценка контрольных работ студентов проводится в процессе текущего контроля успеваемости студентов.

Требования к выполнению контрольных работ:

- четкость и последовательность изложения материала;
- наличие обобщений и выводов, сделанных на основе изучения информационных источников по данной теме (в случае необходимости);
- правильность и в полном объеме решение имеющихся в задании практических задач;
- использование современных способов поиска, обработки и анализа информации;
- самостоятельность выполнения.

Объем контрольной работы – не более 10 страниц, кроме выполнения заданий по формам установленного кафедрами образца (таблицы, графики и т.д.) при необходимости.

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:

- Astra Linux Special Edition

11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

- Справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru>).

- Информационно-образовательный портал Финансового университета <https://org.fa.ru>, <http://campus.fa.ru>

11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации – не предусмотрено.

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

Для обеспечения обучения по дисциплине необходима следующая материально-техническая база:

–аудитории для проведения лекционных и практических занятий, оснащенные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном;

–библиотека, имеющая рабочие места, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет.