

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

Тульский филиал Финуниверситета

Кафедра «Экономика и менеджмент»

СОГЛАСОВАНО

ООО «ЭЛИН»

Директор



Н.А. Федорова

«30» сентября 2021 г.

УТВЕРЖДАЮ

Директор филиала



Г.В. Кузнецов

29 сентября 2021 г.

И.В. Фомичева

УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки

38.03.02 «Менеджмент»

образовательная программа «Управление бизнесом»

профиль «Менеджмент и управление бизнесом»

*Рекомендовано Ученым советом Тульского филиала Финуниверситета
(протокол от 28 сентября 2021г. № 44)*

*Одобрено заседанием кафедры «Экономика и менеджмент»
(протокол от 23 сентября 2021г. № 2)*

Тула 2021

СОДЕРЖАНИЕ

1 Наименование дисциплины.....	3
2 Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине.....	3
3 Место дисциплины в структуре образовательной программы	3
4 Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	3
5 Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	3
5.1 Содержание дисциплины	3
5.2 Учебно-тематический план	5
5.3 Содержание семинаров, практических занятий	5
6 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	7
6.1 Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы.....	7
6.2 Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю (согласно таблице 3).....	8
7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	15
7.1 Типовые контрольные задания, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний.....	15
7.2 Иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний	19
8 Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.....	19
9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	20
10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	20
11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	27
(при необходимости).....	27
11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения	27
11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы	27
11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации	27
12 Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	27

1 Наименование дисциплины

Управление эффективностью и результативностью

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

Таблица 1

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
ПКП - 5	Способность оценивать риски и разрабатывать программу превентивных мер для предупреждения и снижения отрицательных последствий кризисных ситуаций	1. Демонстрирует навыки по оценке рисков и мониторинга деятельности компании.	<i>Знать:</i> методы оценки рисков <i>Уметь:</i> мониторить деятельность компании и оценивать ее риски
		2. Разрабатывает программу превентивных мер для предупреждения и снижения отрицательных последствий кризисных ситуаций.	<i>Знать:</i> - принципы выявления отрицательных последствий кризисных ситуаций; <i>Уметь:</i> реализовывать программу превентивных мер для последствий кризисных ситуаций

3 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление эффективностью и результативностью» входит в профиль "Менеджмент и управление бизнесом" профиля и цикла профиля (элективного) части, формируемой участниками образовательных отношений.

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

Таблица 2

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 7 (в часах)
Общая трудоёмкость дисциплины	4/144	4/144
Контактная работа – Аудиторные занятия	50	50
<i>Лекции</i>	<i>16</i>	<i>16</i>
<i>Семинары, практические занятия</i>	<i>34</i>	<i>34</i>
Самостоятельная работа	94	94
Вид текущего контроля	<i>контрольная работа</i>	<i>контрольная работа</i>
Вид промежуточной аттестации	Экзамен	Экзамен

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

5.1 Содержание дисциплины

Тема 1. Показатели эффективности. Оценка эффективности и результативности
Понятие и основные концепции эффективности. Показатели эффективности. Экономич-

ческая эффективность: достоинства и недостатки подхода. Понятия результативности и эффективности. Управление результативностью. Концепция «performance management». Показатели (индикаторы). Классификации показателей. Иерархическая и фасетная модели классификации. Классификация показателей. Финансовые и нефинансовые показатели. Понятия достоверности, надежности и информативности показателей. Экономические и финансовые показатели. Система нефинансовых показателей. Маркетинговые показатели: отраслевые показатели, показатели рынка, рыночные показатели продукта. Показатели портфеля бизнеса. Ориентация на потребителя: понятие качества, методы количественных и качественных оценок качества.

Показатели внутренних процессов. Показатели эффективности организационной структуры. Показатели бизнес-процессов. Процессный подход к управлению. Реализация процессного подхода в организации.

Развертывание и описание процессов организации.

Процессно-ориентированный анализ эффективности. Оптимизация процессных моделей предприятия. Показатели проектов и бизнес-единиц.

Показатели обучения и развития персонала. Показатели системы управления человеческими ресурсами. Показатели рабочих групп.

Показатели сотрудников.

Проблемы несбалансированности и «противоречивости» финансовых и нефинансовых показателей.

Тема 2. Финансовые и экономические показатели

Инвестиционный и проектный учет. Инвестиционные показатели. Реальные опционы. Финансовые показатели. Экономические показатели. Экономическая добавленная стоимость.

Тема 3. Нефинансовые показатели деятельности фирмы

Маркетинговые показатели: отраслевые показатели, показатели рынка, рыночные показатели продукта. Показатели портфеля бизнеса. Ориентация на потребителя: понятие качества, методы количественных и качественных оценок качества. Показатели внутренних процессов. Показатели эффективности организационной структуры. Показатели бизнес-процессов. Показатели обучения и развития персонала.

Тема 4. Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicator, KPI)

Показатели как индикаторы достижения стратегических целей. Взаимосвязь миссии, стратегии и текущей деятельности. Понятие критических факторов успеха (CSF).

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

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. Каскадирование показателей. Каскадируемые и некаскадируемые показатели. Аддитивные показатели. Объекты и способы каскадирования.

Тема 5. Система сбалансированных показателей (ССП)

Стратегия и управление эффективностью. Концепция сбалансированных показателей. История создания и развития ССП и Balanced ScoreCard. Основные понятия. Понятие баланса в ССП.

Направления использования показателей в управленческом учете и в ССП. Оценки, применяемые к объектам учета: прогнозные, плановые, целевые, фактические итоговые (отчетность), фактические промежуточные (мониторинг). Мотивационные показатели: фондообразующие и фондораспределяющие. Значения показателей. Приближенные значения и примерные формулы. Интервальные и точечные значения показателей.

Цели и показатели. Дерево целей. Способы декомпозиции целей. Растянутые цели в ССП. Дерево показателей. Проблема количества показателей в ССП. Типизация показателей в ССП. Управление системой показателей фирмы.

Разработка ССП. Взаимосвязи между направлениями. Разработка подходов к дополнительным ключевым направлениям ССП. Стратегические карты. Использование ССП в управлении компанией. Стратегический и тактический аспекты. Примеры создания стратегических карт ССП в коммерческих и некоммерческих организациях. Упрощенная схема разработки ССП. Разработка целей и показателей для верхнего и нижнего уровней управления. Организация отбора и формирования перечня показателей деятельности.

Взаимосвязь ССП с управленческим учетом, бюджетированием, управлением оперативной деятельностью и системой мотивации. Обратная связь в ССП. Типичные ошибки. Аудит показателей и ССП. Примеры ССП для различных холдингов, предприятий и подразделений.

Внедрение ССП. Общие принципы организации внедрения ССП. Ведение проектов по разработке и внедрению ССП: план проекта, этапы проекта, факторы успеха, управление изменениями. Результаты проекта разработки и внедрения ССП.

5.2 Учебно-тематический план

Таблица 3

№ п/ п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах					Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Контактная работа - Аудиторная работа			Самостоятельная работа	
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практические занятия		
1	Показатели эффективности. Оценка эффективности и результативности	32	12	4	6	20	Опрос, доклад с презентацией
2	Финансовые и экономические показатели	34	12	6	6	22	Блиц-опрос, кейс-стади
3	Нефинансовые показатели деятельности фирмы	34	12	6	6	22	Тестирование, решение задач.
4	Ключевые показатели эффективности	40	16	8	8	24	Блиц-опрос, кейс-стади
5	Система сбалансированных показателей	40	16	8	8	24	Блиц-опрос, кейс-стади
	В целом по дисциплине	144	50	16	34	94	Согласно учебному плану: контрольная работа

5.3 Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 4

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. Показатели эффективности. Оценка эффективности и результативности	1. Показатели (индикаторы). Классификации показателей. Иерархическая и фасетная модели классификации. 2. Финансовые и нефинансовые показатели. Понятия достоверности, надежности и информативности показателей. 3. Понятие эффективности деятельности организации (фирмы). 4. Концепции эффективности. Показатели эффективности. Рекомендуемые источники: раздел 8 (1, 2, 4); раздел 9 (1-10).	Опрос студентов по вопросам темы. Выступление с докладами и презентациями.
Тема 2. Финансовые и экономические показатели	1. Инвестиционный и проектный учет. Инвестиционные показатели. Реальные опционы. 2. Финансовые показатели. Экономические показатели. Экономическая добавленная стоимость. Рекомендуемые источники: раздел 8 (1, 3, 6); раздел 9 (1-10).	Тестирование. Решение практико-ориентированных задач.
Тема 3. Нефинансовые показатели деятельности фирмы	1. Маркетинговые показатели: отраслевые показатели, показатели рынка, рыночные показатели продукта. Показатели портфеля бизнеса. 2. Ориентация на потребителя: понятие качества, методы количественных и качественных оценок качества. 3. Показатели внутренних процессов. Показатели эффективности организационной структуры. 4. Показатели бизнес-процессов. Показатели обучения и развития персонала Рекомендуемые источники: раздел 8 (1, 5, 6); раздел 9 (1-10).	Блиц-опрос студентов по вопросам темы. Выполнение кейс-задания.
Тема 4. Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicator, KPI)	1. Показатели как индикаторы достижения стратегических целей. Взаимосвязь миссии, стратегии и текущей деятельности. 2. Ключевые (Key Performance Indicator, KPI) и вспомогательные показатели. Требования к KPI. 3. Опережающие и результирующие показатели. Показатели результативности и эффективности. 4. Потоки и запасы. Разовые показатели. Первичные и вторичные показатели. Измерения и оценки. 5. Частные и агрегированные оценки. Агрегированные показатели: комплексные и интегральные оценки. 6. Пороговые значения. Направления использования показателей в управленческом учете и в ССП. Управление системой показателей фирмы.	Тестирование. Решение практико-ориентированных задач.

	Рекомендуемые источники: раздел 8 (1, 2, 3, 5); раздел 9 (1-10).	
Тема 5. Система сбалансированных показателей (ССП)	1. Концепция сбалансированных показателей. История создания и развития ССП и Balanced ScoreCard. 2. Основные понятия. Понятие баланса в ССП. Сбалансированность систем показателей: примеры и неопределенности. 3. Перспективные показатели. Ключевые направления ССП. Четыре ключевых направления ССП - принципы определения направлений. 4. Отбор показателей для ССП: финансы, взаимоотношения с клиентами, совершенствование внутренних бизнес-процессов, обучение и развитие персонала. Рекомендуемые источники: раздел 8 (1, 2, 5, 6); раздел 9 (1-10).	Тестирование. Решение практико-ориентированных задач.

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 5

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Показатели эффективности. Оценка эффективности и результативности	Экономическая эффективность: достоинства и недостатки подхода. Понятия результативности и эффективности. Управление результативностью. Концепция «performance management».	Работа с конспектом лекции. Подготовка к докладу с презентацией.
Тема 2. Финансовые и экономические показатели	Инвестиционный и проектный учет. Инвестиционные показатели. Реальные опционы. Финансовые показатели. Экономические показатели. Экономическая добавленная стоимость	Работа с конспектом лекции. Подготовка к тестированию. Подготовка к решению практико-ориентированных задач. Подбор материала для написания домашнего творческого задания.
Тема 3. Нефинансовые показатели деятельности фирмы	Показатели проектов и бизнес-единиц. Взаимосвязь с управленческим учетом. Показатели обучения и развития персонала. Показатели системы управления человеческими ресурсами. Показатели рабочих групп. Показатели сотрудников. Проблемы	Работа с конспектом лекции. Подготовка к выполнению кейс-задания. Выполнение домашнего творческого задания.

	несбалансированности и «противоречивости» финансовых и нефинансовых показателей.	
Тема 4. Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicator, KPI)	Понятие критических факторов успеха (CSF). Оценки, применяемые к объектам учета: прогнозные, плановые, целевые, фактические итоговые (отчетность), фактические промежуточные (мониторинг). Мотивационные показатели: фондообразующие и фондораспределяющие. Показатели для принятия решений. Каскадирование показателей. Каскадируемые и некаскадируемые показатели. Аддитивные показатели. Объекты и способы каскадирования. Оценка конкурентной позиции с помощью бенчмаркинга. Значения показателей. Приближенные значения и примерные формулы. Интервальные и точечные значения показателей. Цели и показатели. Дерево целей. Способы декомпозиции целей. Растянутые цели в ССП. Дерево показателей. Проблема количества показателей в ССП. Типизация показателей в ССП.	Работа с конспектом лекции. Подготовка к тестированию. Подготовка к решению практико-ориентированных задач. Выполнение домашнего творческого задания.
Тема 5. Система сбалансированных показателей (ССП)	Взаимосвязи между направлениями. Разработка подходов к дополнительным ключевым направлениям ССП. Стратегические карты. Использование ССП в управлении компанией. Стратегический и тактический аспекты. Примеры создания стратегических карт ССП в коммерческих и некоммерческих организациях.	Работа с конспектом лекции. Подготовка к тестированию. Подготовка к решению практико-ориентированных задач. Выполнение домашнего творческого задания.

6.2 Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю (согласно таблице 3)

Примерные темы домашних контрольной работы

1. Современные направления управленческого учета и особенности современного бизнеса, которыми они вызваны.
2. Источники информации управленческого учета.
3. Особенности учета материальных и трудовых затрат.
4. Особенности калькуляции себестоимости на основе метода полного поглощения и маржинального метода. Позаказная и попроцессная калькуляция себестоимости.
5. Применение метода нормативной стоимости.
6. Преимущества функционально-стоимостного анализа по сравнению с традиционными методами управленческого учета.

7. Методы управленческого учета при поддержке принятия решений в области финансового и производственного управления.
8. Система планов производственного предприятия.
9. Жесткий, гибкий и скользящий бюджеты.
10. Аналитические возможности ERP-систем.
11. Информационные системы для решения задач функционально-стоимостного анализа. Основные характеристики специализированных систем функционально-стоимостного анализа.
12. Специализированные системы функционально-стоимостного анализа в комплексе решений управления эффективностью бизнеса.
13. Графическое представление модели функционально-стоимостного анализа.
14. Анализ ситуаций и сценариев в специализированной системе функционально-стоимостного анализа.
15. Сравнительный анализ информационных систем, в которых реализуются задачи планирования и бюджетирования.
16. Преимущества и недостатки заказных разработок и ERP- систем в части планирования и бюджетирования.
17. Преимущества специализированных систем бюджетирования.
18. Организация многомерного представления информации в специализированных системах планирования и бюджетирования.
19. Роль бизнес-правил в описании бюджетных расчетов.
20. Обеспечение многовариантности планирования, поддержки сценариев и версий в специализированных системах планирования и бюджетирования.
21. Применение функции развертывания качества в совершенствовании бизнес-процессов.
22. Проблемы сбора и структурирования учетных данных для последующего план-факт анализа в специализированных системах планирования и бюджетирования.
23. Возможности применения систем бизнес-интеллекта для решения задач управленческого учета.
24. Учет требований управленческого учета при проектировании корпоративных хранилищ данных.
25. Практические проблемы внедрения методов и информационных систем функционально-стоимостного анализа на российских предприятиях.
26. Опыт применения систем управления ресурсами предприятий (ERP-систем) для решения задач управленческого учета в российских компаниях (по отраслям).
27. Опыт применения систем управления эффективностью бизнеса (BPM-систем) для решения задач управленческого учета в российских компаниях (по отраслям).
28. Возможности применения информационных технологий для решения задач управленческого учета в организациях государственного сектора (органы государственного и муниципального управления, жилищно-коммунальное хозяйство, образование, медицина).
29. Оценка эффективности автоматизации функций управленческого учета.
30. Применение карт сбалансированного счета на практике.
31. Основные ошибки при внедрении ССП.

Вопросы для обсуждения на семинаре и самостоятельной работы

1. Экономическая эффективность: достоинства и недостатки подхода.
2. Понятия результативности и эффективности.
3. Показатели (индикаторы). Классификации показателей.
3. Иерархическая и фасетная модели классификации.
4. Финансовые и нефинансовые показатели.
5. Понятия достоверности, надежности и информативности показателей.

6. Маркетинговые показатели: отраслевые показатели, показатели рынка, рыночные показатели продукта.
7. Показатели портфеля бизнеса. Ориентация на потребителя: понятие качества, методы количественных и качественных оценок качества.
8. Показатели эффективности организационной структуры.
9. Показатели бизнес-процессов.
10. Процессный подход к управлению. Реализация процессного подхода в организации.
11. Показатели проектов и бизнес-единиц.
12. Показатели обучения и развития персонала.
13. Показатели системы управления человеческими ресурсами.
14. Показатели рабочих групп.
15. Показатели сотрудников.
16. Проблемы несбалансированности и «противоречивости» финансовых и нефинансовых показателей.
17. Инвестиционные показатели.
18. Финансовые показатели.
19. Экономические показатели.
20. Показатели как индикаторы достижения стратегических целей.
21. Взаимосвязь миссии, стратегии и текущей деятельности.
22. Понятие критических факторов успеха (CSF).
23. Ключевые (Key Performance Indicator, KPI) и вспомогательные показатели.
24. Требования к KPI. Опережающие и результирующие показатели.
25. Разовые показатели.
26. Первичные и вторичные показатели.
27. Измерения и оценки.
28. Частные и агрегированные оценки.
29. Пороговые значения.
30. Показатели для принятия решений.
31. Каскадирование показателей. Каскадируемые и некаскадируемые показатели.
32. Аддитивные показатели. Объекты и способы каскадирования.
33. Концепция сбалансированных показателей. История создания и развития ССП и Balanced ScoreCard.
34. Оценки, применяемые к объектам учета: прогнозные, плановые, целевые, фактические итоговые (отчетность), фактические промежуточные (мониторинг).
35. Мотивационные показатели: фондообразующие и фондораспределяющие.
36. Цели и показатели. Дерево целей.
37. Использование ССП в управлении компанией.
38. Взаимосвязь ССП с управленческим учетом, бюджетированием, управлением оперативной деятельностью и системой мотивации.
39. Обратная связь в ССП. Типичные ошибки.
40. Внедрение ССП.

Примерные темы докладов с презентациями

1. Концепция «*performance management*».
2. Соответствие показателей стадии развития (жизненного цикла) организации. Лестница финансовых целей и показателей результатов деятельности.
3. Проблемы несбалансированности и «противоречивости» финансовых и нефинансовых показателей.
4. История создания и развития ССП и Balanced ScoreCard.
5. Показатели системы управления человеческими ресурсами.

6. Агрегированные показатели: комплексные и интегральные оценки: практика применения российскими компаниями. Показатели для принятия решений
7. Применение моделей остаточной прибыли Эдвардса–Белла–Олсона (Edwards–Bell–Ohlson (EBO) valuation model) (Residual Income Model — RIM) в практике компаний
8. Оценивание фундаментальной ценности нематериальных активов на основе модели остаточной операционной прибыли.
9. Примеры создания стратегических карт ССП в коммерческих и некоммерческих организациях
10. Структура ценностно-ориентированного менеджмента (VBM). Система измерения ценности как ключевой элемент ценностноориентированного менеджмента

Примерные варианты тестирования

- 1. Перечислите основные барьеры, препятствующие реализации стратегии:**
 - a) барьеры видения, человеческого фактора, ресурсов и руководства
 - b) барьеры финансов, клиентов, внутренних процессов и обучения и развития
 - c) барьеры оценки деятельности, управления и распространения информации
 - d) 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**
 - a) гигантом автомобильной индустрии General Motors, что спасло его от неминуемого разорения в конце XX века
 - b) компанией Mobil North America Marketing and Refining Division в 1995 году
 - c) американскими корпорациями McDonalds и Coca-Cola в середине 90-х годов XX века
- 3. ССП была впервые предложена**
 - a) сотрудником компании Nova Scotia Power Полом Р. Нивеном в 2002 году
 - b) американскими экономистами из Гарварда Робертом Капланом и Дэйвидом Нортон в 1992 году
 - c) лауреатами Нобелевской премии, исследователями из Кембриджа (Великобритания) Джеймсом Уотсоном и Френсисом Криком в 1953 году
 - d) 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...**
 - a) финансовыми и нефинансовыми индикаторами, внутренними и внешними компонентами организации, запаздывающими и опережающими индикаторами
 - b) материальными и нематериальными активами, запаздывающими и опережающими индикаторами, стратегическими и оперативными задачами
 - c) интересами акционеров и сотрудников, интересами клиентов и компании, тенденциями развития и повышения эффективности
 - d) 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 причинноследственные 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
- в) клиентов, внутренних процессов и нематериальных активов
- г) 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

- с) преодоление барьера видения с помощью перевода стратегии
- д) нет правильного варианта

Примерные практико-ориентированные задачи

1. Тактическим планом предусмотрено: выполнить основной продукции на сумму 325,6 млн. руб.; работ промышленного характера, выполненных на сторону 41,15 млн.руб. ; изготовить полуфабрикатов на сумму 23,7 млн. руб.; в том числе 80% на собственное потребление. Размер незавершенного производства планируется на конец года увеличить на 5 млн. руб. Стоимость материальных затрат = 40% от товарной продукции. Определить плановую величину реализованной, товарной и валовой продукции.

2. Определить плановую численность рабочих предприятия, если плановая трудоемкость производственной программы составляет 12 млн. нормо-часов, планируемый эффективный фонд времени одного среднесписочного рабочего -1837 час, коэффициент выполнения норм выработки — 1,2, коэффициент освоения технически обоснованных норм - 0,8.

3. Зависимость общих затрат предприятия (ТС) от выпуска представлена в таблице:

Выпуск в единицу времени, Q, шт.	0	1	2	3	4	5
Общие затраты, ТС, р.	100	140	200	300	440	600

На рынке цена установилась на уровне 110 р.

- а) Сколько продукции должно производить предприятие, чтобы достичь максимума прибыли?
- б) Не следует ли прекратить производство?
- в) Ниже какого уровня должна снизиться цена, чтобы предприятие прекратило производство данного товара?

4. На основе анализа диаграммы Парето выявить причину брака, требующую немедленного устранения. Рассчитать индексы брака по видам.

Данные о браке в производстве приведены в таблице.

Вид брака	Кол-во случаев брака	Потери от брака в денежном выражении, тыс. р.	Потер и от брака, %	Удельный вес брака, %	Кумулятивный процент потерь от брака, %
1.Боковые трещины	140	5,4			
2.Шелушение краски	3400	3,7			
3. Коробление	900	62,0			
4.Грязная поверхность	1320	4,5			
5.Трещины поверхности	820	10,0			
6.Боковой изгиб	420	30,0			
7.Прочие причины	600	10,2			
Итого					

5. Предприятие торговли имеет следующие показатели по работе за отчетный период:

Аренда – 100 тыс. руб.
 Заработная плата продавцов – 113,08 тыс. руб.
 Отчисления по заработной плате продавцов – 36,92 тыс. руб.
 Затраты на рекламу – 35 тыс. руб.
 Оплата коммунальных услуг – 15 тыс. руб.
 Закупочная цена – 1 тыс. руб.
 Закуплено продукции – 600 штук.
 Выручка (TR) – 2400 тыс. руб.
 Рассчитать точку безубыточности в денежном выражении.

Примерные кейсовые задания

Предприятие ООО «Техник» занимается проектированием и производством конструкций строительного назначения.

На совещании у главного инженера предприятия был поставлен вопрос о создании проекта новой модели грузоподъемного крана.

Однако такое решение требует серьезного обоснования. Для этого необходимо провести оценку технической целесообразности новой модели крана. Исходные данные представлены в таблице.

Исходные данные

№	Наименование показателя	Ед. изм.	Значение
1.	Коэффициент унификации	-	0,46
2.	Сложность конструкции	балл	0,35
3.	Грузоподъемность	т	32
4.	Масса крана	т	30
5.	Надежность	отказы/ч	0,008
6.	Скорость передвижения	м/с	1,33
7.	Пролет крана	м	42,5
8.	Скорость подъема	м/с	0,125

Вопросы и задания:

1. Какой метод решения целесообразно использовать в данной ситуации?
2. Провести оценку значимости показателей технического уровня и качества изделия.
3. Какие из приведенных показателей являются для данного изделия наиболее важными?
4. Обоснуйте свои выводы и дайте предложения.

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости

Организация текущего контроля успеваемости обучающихся по итогам семестра (модуля), по программам бакалавриата и магистратуры в соответствии с учебными планами по направлениям подготовки высшего образования утверждена приказом ФУ по основной деятельности № 0557/о от 23.03.2017.

Таблица 6 – Виды работ обучающегося, формирующие текущий контроль по дисциплине

№ п/п	Вид учебной деятельности	Баллы	Максимум за семестр (модуль)
Измеримые виды контроля самостоятельной работы обучающихся			
1	Выполнение и защита контрольной работы	10	10
2	Выполнение кейс-задания	2	8
3	Решение практико-ориентированных задач	0,5	6
4	Тестирование/блиц-опросы	0,5	4

5	Защита различных работ/презентаций по заданной теме	0,5	2
Интерактивные формы проведения занятий			
6	Посещение занятий, ведение конспекта лекции/семинара и работа с ним	0,1	4
7	Активное участие в интерактивном процессе	0,1	3
8	Ответы на вопросы на семинарском занятии	0,1	3
Всего за семестр (модуль)		40	

7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

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

7.1 Типовые контрольные задания, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний

Компетенция	Индикаторы /Типовые задания
ПКП – 5 Способность оценивать риски и разрабатывать программу превентивных мер для предупреждения и снижения отрицательных последствий кризисных ситуаций	1. Демонстрирует навыки по оценке рисков и мониторинга деятельности компании. Задание 1 Постройте диаграмму Гантта по имеющимся данным о проекте проведения маркетингового исследования путем опроса потенциальных потребителей: 1) доработка анкеты – 2 дня; 2) исследование – 2 дня; 3) тиражирование анкет – 1 день; 4) инструктаж персонала – 2 дня; 5) сбор информации (проведение опроса) – 10 дней; 6) контроль качества входной информации – 10 дней; 7) обработка информации – 9 дней; 8) логический контроль базы данных – 2 дня. Между этапами реализации проекта имеются следующие зависимости: – Доработка анкеты необходима в процессе проведения апробации (предварительного опроса), поэтому этапы 1 и 2 могут проводиться одновременно на второй день проведения опроса. – Тиражирование анкет и инструктаж персонала могут быть начаты на второй день исследований. – Этапы 6 и 7 начинаются на следующий день после начала предыдущего этапа. – Логический контроль базы данных может быть начат в последний день обработки информации. Задание 2 Уставный капитал ЗАО составляет 100 т. р., который сформирован материальными взносами - основными средствами. 3 акционера имеют следующие пакеты акций: 20 шт., 50 шт., 30 шт.

	Номинал обыкновенной акции - 1000 р. Заказ на производство продукции составляет 20 000 изделий в год. Цена единицы продукции - 40 руб. На производство всего объема продукции требуется 15000 кг сырья, стоимость сырья 20 руб. за 1 кг. Амортизационные отчисления составляют 125 000 руб. Заработная плата основных работников, включая социальный налог - 100 000 руб. Накладные расходы предприятия составляют - 175 000 руб. В течение года планируется продать оборудование по цене 20 000 руб., расходы по подготовке к продаже составят 2000 руб., остаточная стоимость – 10 000 руб. В конце года предприятие планирует получить 10 000 руб. в виде процентов по депозитным вкладам. Налог на прибыль от реализации – 20 %, прибыль по прочим операциям облагается налогом - 6 %. Предприятие формирует следующие фонды: Фонд развития – 50%, Фонд материального поощрения – 30%, Резервный фонд - 5%, Страховой фонд –5%. По итогам года сотрудникам предприятия выплачивается премия в размере 100% от оклада из фонда материального поощрения, формируемого из прибыли. Годовая процентная ставка по депозитным вкладам – 10% Определите основные плановые финансовые показатели работы предприятия, в том числе рентабельность продукции, массу дивидендов, доходность акций, рентабельность уставного капитала. Оформите соответствующим образом аналитические и отчетные материалы по результатам выполненной работы.					
	2. Разрабатывает программу превентивных мер для предупреждения и снижения отрицательных последствий кризисных ситуаций. Задание 1 На основе бизнес-плана установлено, что для реализации проекта требуются инвестиции (капиталовложения) в размере 80 тыс. руб. Чистые денежные притоки (чистая прибыль плюс амортизационные отчисления) по годам составили (млн. руб.) 1-й год – 40, 2-й год – 45, 3-й год – 50, 4-й год – 45. Ставка дисконта составляет 30%. На основе расчета общепринятых показателей (чистого дисконтированного дохода, индекса доходности, срока окупаемости) сделайте вывод об экономической целесообразности реализации данного проекта. Задание 2 Компания решает вопрос о строительстве нового завода. При этом можно построить большой завод, малый завод либо вообще отказаться от строительства. Внешняя рыночная среда может благоприятствовать строительству, а может не благоприятствовать. Платежи (совокупный доход компании за несколько лет, обусловленный принятием того или иного решения) указаны в таблице. <table><tr><td rowspan="2">Альтернативные стратегии</td><td colspan="2">Доход компании, тыс. руб.</td></tr><tr><td>при благоприятном состоянии среды</td><td>при неблагоприятном состоянии</td></tr></table>	Альтернативные стратегии	Доход компании, тыс. руб.		при благоприятном состоянии среды	при неблагоприятном состоянии
Альтернативные стратегии	Доход компании, тыс. руб.					
	при благоприятном состоянии среды	при неблагоприятном состоянии				

			среды
	Построить большой завод	300	- 200
	Построить малый завод	150	- 70
	Отказ от строительства	0	0
Принять решение в условиях полной неопределенности среды с использованием трех критериев.			

Примерный перечень экзаменационных вопросов

1. Основные проблемы информационного обеспечения корпоративного управления и стратегического менеджмента.
2. Финансовые и нефинансовые показатели. Понятия достоверности, надежности и информативности показателей.
3. Понятие эффективности деятельности организации (фирмы).
4. Показатели эффективности. Экономическая эффективность: достоинства и недостатки подхода. Классификации показателей.
5. Понятия результативности и эффективности. Концепция «performance management».
6. Стратегический управленческий учет.
7. Целевая себестоимость. Подходы к распределению косвенных затрат. Учет неявных затрат.
8. ABC-costing как стратегические инструменты.
9. Показатели потребителей и продуктов. Показатели подразделений. Показатели поставщиков.
10. Функционально-стоимостной анализ (ФСА). Организация и результаты ФСА. Оценка экономической эффективности ФСА.
11. Функция развертывания качества (ФРК). История создания ФРК.
12. Инвестиционный и проектный учет. Инвестиционные показатели.
13. Реальные опционы. Финансовые показатели. Экономические показатели.
14. Экономическая добавленная стоимость.
15. Маркетинговые показатели: отраслевые показатели, показатели рынка, рыночные показатели продукта.
16. Ориентация на потребителя: понятие качества, методы количественных и качественных оценок качества.
17. Показатели внутренних процессов. Показатели эффективности организационной структуры.
18. Показатели бизнес-процессов. Взаимосвязь с управленческим учетом.
19. Показатели обучения и развития персонала. Показатели системы управления человеческими ресурсами.
20. Проблемы несбалансированности и противоречивости финансовых и нефинансовых показателей.
21. Взаимосвязь миссии, стратегии и текущей деятельности. Понятие критических факторов успеха (CSF).
22. Ключевые (Key Performance Indicator, KPI) и вспомогательные показатели. Требования к KPI. Опережающие и результирующие показатели.
23. Показатели результативности и эффективности. Первичные и вторичные показатели. Измерения и оценки. Частные и агрегированные оценки.
24. Агрегированные показатели: комплексные и интегральные оценки. Пороговые значения.
25. Направления использования показателей в управленческом учете и в ССП.

26. Оценки, применяемые к объектам учета: прогнозные, плановые, целевые, фактические итоговые (отчетность), фактические промежуточные.
27. Мотивационные показатели: фондообразующие и фондораспределяющие.
28. Показатели для принятия решений. Каскадирование показателей. Каскадируемые и некаскадируемые показатели. Объекты и способы каскадирования.
29. Оценка конкурентной позиции с помощью бенчмаркинга.
30. Значения показателей. Приближенные значения и примерные формулы. Интервальные и точечные значения показателей.
31. Цели и показатели. Дерево целей. Способы декомпозиции целей. Растянутые цели в ССП. Дерево показателей.
32. Проблема количества показателей в ССП. Типизация показателей в ССП. Управление системой показателей фирмы.
33. Концепция сбалансированных показателей. История создания и развития ССП и Balanced ScoreCard.
34. Отбор показателей для ССП: финансы, взаимоотношения с клиентами, совершенствование внутренних бизнес-процессов, обучение и развитие персонала.
35. Использование ССП в управлении компанией. Стратегический и тактический аспекты.
36. Примеры создания стратегических карт ССП в коммерческих и некоммерческих организациях.
37. Способы балансировки показателей. Разработка стратегических показателей. Формат представления данных.
38. Взаимосвязь ССП с управленческим учетом, бюджетированием, управлением оперативной деятельностью и системой мотивации. Обратная связь в ССП.
39. Ведение проектов по разработке и внедрению ССП: план проекта, этапы проекта, факторы успеха, управление изменениями. Результаты проекта разработки и внедрения ССП.
40. Программные продукты, применяемые для внедрения и практического использования системы сбалансированных показателей (ARIS BSC, QPR и др.).

Пример практико-ориентированного задания

1. Уставный капитал НАО — 800 тыс. руб., причем привилегированных акций выпущено на сумму 200 тыс. руб., номиналом 10 тыс. руб. каждая и доходностью 30% годовых. Номинальная стоимость обыкновенных акций — 10 тыс. руб.

Чистая прибыль предприятия в конце года составила — 1млн. руб., 2% направляется на выплату дивидендов по обыкновенным акциям.

Определите дивидендный фонд, дивиденды по обыкновенным и привилегированным акциям, рентабельность уставного капитала. Оцените интересы собственников с позиции инвесторов. Средняя ставка по банковским вкладам — 7 %.

2. Компания «Метро» рассматривает два варианта реструктуризации: «А» и «Б» (по 10 млн. руб. каждый). Они обеспечивают следующие суммы денежных поступлений:

Проекты	Денежные поступления, млн. руб.		
	1-й год	2-й год	3-й год
«А»	0	4,4	15,5
«Б»	3,1	5,3	11,0

Используя модель дисконтированного денежного потока (NPV) при ставке дисконтирования 12%, дать рекомендации о целесообразности осуществления рассматриваемых проектов реструктуризации.

Пример экзаменационного билета по дисциплине

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования

**«Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации»
(Финуниверситет)
Тульский филиал Финуниверситета**

Кафедра: «Экономика и менеджмент»

Дисциплина: «Управление эффективностью и результативностью»

Филиал: Тульский

Семестр/модуль: 7 Направление: Менеджмент

Профиль: Менеджмент и управление бизнесом

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № __

1 вопрос (20 баллов)

Раскройте понятие эффективности деятельности организации (фирмы). Приведите примеры.

2 вопрос (20 баллов)

Раскройте сущность мотивационных показателей. Приведите примеры.

3 вопрос (правильный ответ 20 баллов)

Практико-ориентированное задание

Общество с ограниченной ответственностью имеет следующие результаты работы за год:

- выручка от реализации продукции, работ, услуг — 3000 тыс. руб.;
- затраты на производство и реализацию продукции — 1500 тыс. руб.;
- прибыль от реализации имущества предприятия — 200 тыс. руб.

Налог на прибыль от реализации составляет 20 %.

Определите прибыль от реализации и чистую прибыль предприятия. Какую сумму получит каждый учредитель, если их доли в уставном капитале распределены следующим образом: 20%, 20%, 30%, 30%. Учредители приняли следующий порядок распределения прибыли: 80% остается в виде нераспределенной прибыли, 20% — идет на выплату учредителям.

Дайте пояснения: на что влияет дивидендная политика, что характеризует рентабельность уставного капитала. Структуру уставного капитала и начисленные дивиденды оформите в табличном виде.

7.2 Иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний

Порядок проведения промежуточной аттестации и система оценивания результатов промежуточной аттестации по итогам семестра (модуля) по программам бакалавриата и магистратуры в соответствии с учебными планами по направлениям подготовки высшего образования утверждены приказом ФУ по основной деятельности № 0557/о от 23.03.2017.

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

Основная литература

1. Одинцов Б. Е. Информационные системы управления эффективностью бизнеса [Электронный ресурс]: учебник и практикум. М.: Юрайт, 2020. 206 с. URL: <https://urait.ru/bcode/450638>

2. Староверова К. О. Менеджмент. Эффективность управления [Электронный ресурс]: учебное пособие. 2-е изд., испр. и доп. М.: Юрайт, 2020. 269 с. URL: <https://urait.ru/bcode/452405>

Дополнительная литература

3. Белова Ю.И. Основы управления результативностью некоммерческих организаций [Электронный ресурс]: монография. М.: Русайнс, 2017. 140 с. <https://book.ru/book/922661>

4. Замышляев О. Матрица перемен: Как повысить эффективность изменений в компании [Электронный ресурс]. М.: Альпина Пабли., 2016. 126 с. <https://new.znaniy.com/catalog/product/914281>

5. Басовский Л. Е. Современный стратегический анализ [Электронный ресурс]: учебник. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. 256 с. <https://new.znaniy.com/catalog/product/1002356>

6. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]: учебник / под ред. Л.Г. Зайцева. М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 2017. 576 с. <https://new.znaniy.com/catalog/product/1028918>

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

1. URL: <http://www.garant.ru> – информационно-правовой портал «Гарант»
2. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
3. Периодические издания Университета в электронном виде http://library.fa.ru/res_mainres.asp?cat=efa
4. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>
5. (<http://library.fa.ru/files/elibfa.pdf>)
6. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
7. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» <http://biblioclub.ru/>
8. Электронно-библиотечная система Znaniy <http://www.znaniy.com>
9. «Деловая онлайн библиотека» издательства «Альпина Паблишер» <http://lib.alpinadigital.ru/en/library>
10. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» <https://www.biblio-online.ru/>

10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические рекомендации

по выполнению различных форм самостоятельной работы

Основная цель самостоятельной работы студента при изучении дисциплины – закрепить теоретические знания, полученные в ходе лекционных занятий, а также сформировать практические навыки работы в соответствии с компетенциями, содержащимися в учебной программе. Самостоятельная работа студента в процессе освоения дисциплины «Управление эффективностью и результативностью» включает в себя:

- подготовку к семинарским занятиям;
- работу с электронными учебными ресурсами;
- изучение основной и дополнительной литературы по дисциплине;
- выполнение тестов;
- выполнение домашнего творческого задания;
- участие в научно-практических конференциях и публикации своих научных материалов;
- подготовка к экзамену.

Для успешного освоения дисциплины «Управление эффективностью и результативностью» нужно изучать учебную литературу, дополнительную литературу, а также самостоятельно постоянно искать новые источники учебной информации. Представляется, целесообразным регулярно знакомиться с содержанием журналов по управленческой тематике, публикациями в СМИ, чтобы полнее понимать проблемы трансформации современной российской экономики.

Методические рекомендации по выполнению контрольной работы

В ходе выполнения контрольной работы и подготовки отчета решаются учебно-исследовательские задачи, носящие творческий характер.

Целью выполнения контрольной работы являются:

- систематизация, закрепление и расширение теоретических и практических знаний по дисциплине и применение этих знаний при анализе конкретных ситуаций
- развитие у студентов умений и навыков самостоятельной работы и овладение методикой исследования и экспериментирования при решении разрабатываемых в процессе выполнения контрольной работы проблем и вопросов;
- формирование и развитие методики исследовательской работы, навыков самостоятельной исследовательской и профессиональной деятельности студента.

Задание выдаётся в начале изучения дисциплины, разработка ведётся на протяжении всего семестра.

Студенты выполняют работу во время, отведённое учебным планом на контрольную работу, консультации проводятся вне сетки учебных часов аудиторных занятий. В процессе работы студенты используют рекомендованную литературу, статистические справочники, а так же глобальную сеть Internet.

Контрольная работа оформляется в виде отчета. Отчет должна быть оформлена в соответствии с требованиями, изложенными в методических рекомендациях.

Теоретический материал следует изучать как по рекомендованной в настоящих указаниях литературе (учебникам и книгам), так и используя различные статьи, опубликованные в экономических журналах.

Подготовку контрольной работы следует начинать с изучения соответствующего раздела учебника, а так же с поиска статистических данных касающихся затронутой проблемы.

Читая рекомендованную литературу по теме, студент должен обратить внимание на спорные теоретические положения, рассмотреть имеющиеся в литературе различные точки зрения, составить свое собственное мнение по обсуждаемому вопросу, а также разобраться в вопросах, возникающих в трактовке отдельных предположений.

Контрольная работа не может быть простым пересказом прочитанного или только изложением содержания определенных статистических данных. Необходимо критическое отношение к прочитанной литературе, всесторонний и глубокий анализ изучаемого материала.

Отчет по контрольной работе состоит из двух частей: теоретической и практической. Теоретическая часть связана с ответами на теоретические вопросы, темы которых представлены индивидуальных вариантах. Практическая часть выполняется в виде типовой задачи, решение которой представлено в этом разделе ниже.

Теоретическая часть должна содержать следующие обязательные элементы: содержание, введение, два подпункта (ответы на теоретические вопросы индивидуального варианта), третий подпункт будет иметь название «Практическая часть», заключение, список литературы.

Введение должно обязательно содержать следующие элементы: актуальность исследования, цели исследования, задачи. Под словом актуальность подразумевается объяснения студентом, насколько выбранная им тема важна и значительно в общем изучении курса или в системе хозяйственных связей РФ. Цель исследования должна соответствовать выбранной теме, задачи формируются из пунктов плана.

Обязательным элементом введения является также указание на методы исследования, которые служат инструментом в добывании фактического материала, являясь необходимым

условием достижения поставленной в работе цели.

При этом к теоретическим методам исследования можно отнести следующие:

метод формализации, основанный на изучении содержания и структуры СУ в знаковой форме с помощью искусственных языков и символов, что может обеспечить краткость и однозначность результата исследования. Этот метод взаимосвязан с другими методами (моделирования, абстрагирования, идеализацией и т.п.);

метод аксиоматизации, основанный на получении результатов исследования на базе логических аксиом;

метод идеализации, предполагающий изучение элемента или компонента системы, наделенного некими гипотетическими идеальными свойствами. Это позволяет упростить исследования и получить результаты на основе математических вычислений с любой наперед заданной точностью;

метод восхождения от абстрактного к конкретному, основанный на получении результатов исследования на базе перехода от логического изучения абстрактно расчлененного исследуемого объекта к целостному конкретному его познанию.

К эмпирическим методам можно отнести:

метод наблюдения, базирующийся на фиксации и регистрации параметров и показателей свойств изучаемого объекта исследования;

метод измерения, позволяющий дать определенными единицами измерения численную оценку исследуемого свойства объекта;

метод сравнения, позволяющий определить различия или общность исследуемого объекта с аналогом (эталоном, образцом и т.п. - в зависимости от цели исследования);

метод эксперимента, основанный на исследовании изучаемого объекта в искусственно созданных для него условиях. Условия могут натурные или моделированные. Данный метод предполагает, как правило, использование ряда других методов исследования, в том числе методов наблюдения, измерения и сравнения.

Теоретико-эмпирические методы исследования могут включать:

метод абстрагирования, основанный на мысленном отвлечении от несущественных свойств исследуемого объекта и изучение в дальнейшем наиболее важных его сторон на модели (замещающей реальный объект исследования);

метод анализа и синтеза, основанный на использовании при исследовании различных способов расчленения изучаемого объекта на элементы, отношения (анализ) и соединения в единое целое отдельных его элементов (синтез). Например, применительно к исследованию процессов в СУ анализ позволяет подразделить его на операции, выявить в нем связи и отношения, а синтез дает возможность соединить все операции, связи и отношения и составить технологическую схему;

метод индукции и дедукции, основанный на получении результатов исследования на базе процесса познания от частного к общему (индукция) и от общего к частному (дедукция);

метод моделирования, использующий при исследовании объекта его модели, отражающие структуру, связи, отношения и т.п. Результаты исследования моделей интерпретируются на реальный объект.

Другими примерами классификации методов может служить группировка их по стадиям и этапам исследования, по принадлежности к областям науки и научным направлениям, по целям исследования, по видам анализа и т.п.

Среди видов анализа следует отметить прогностический, диагностический, детальный и глобальный, при проведении которых используется определенная совокупность конкретных методов.

Прогностический анализ осуществляется при четкой постановке целей развития системы управления. Это определяет необходимость выявления тенденций и разработки прогноза развития исследуемого объекта, что требует формирования его концептуальной (идеальной, желаемой) модели. Такая модель обычно описывается с помощью системы взаимоувязанных параметров и показателей.

Заканчивается введение обзором исследуемой литературы использованной в работе с указанием конкретных авторов работавших над этой проблемой.

Объем введения должен составлять не более 2-х печатных листов.

Объем теоретической части должен быть не менее 10 страниц и не более 15.

В заключении необходимо сделать общие выводы, касающиеся выбранной проблемы. Подвести итог выполненной работы и сделать самоанализ, который будет проявляться в оценки по достижению поставленных перед собою задач. Заключение должно быть не более 2 страниц.

Список литературы должен содержать не менее 10 источников, год издания не должен превышать десятилетней давности. Список использованных источников и литературы охватывает все источники и литературу, которыми пользовался автор при изучении темы. В список обязательно входят издания, упомянутые в подстрочных примечаниях. При составлении Списка использованных источников и литературы необходимо соблюдать строгую последовательность в их перечислении.

Список имеет следующую структуру (с обязательным заголовком для каждого раздела):

Источники. Опубликованные (законодательные акты, актовые источники, делопроизводственные документы, статистические источники, периодическая печать, публицистика, источники личного происхождения (мемуары, дневники, переписка), нормативно-методическая литература (стандарты, технические условия, патентные документы, каталоги, правила, инструкции)). Неопубликованные (архивные документы, отчеты о научно-исследовательских работах, диссертации).

Литература (монографии, научно-техническая и учебно-методическая литература, статьи из сборников и периодических изданий, рецензии, авторефераты).

Периодическая печать (выделяется только в тех случаях, когда в письменной работе использовались целиком комплекты изданий журналов, газет).

Справочные и информационные издания (энциклопедии, энциклопедические словари, библиографические пособия, справочники, путеводители, каталоги выставок).

Издания перечисляются по алфавиту фамилий авторов, а издания без индивидуального автора – по алфавиту заглавий.

Список использованных источников и литературы имеет сквозную единую нумерацию, следующую через все разделы. Разделы Списка нумеруются римскими цифрами. Подразделы не нумеруются. В зависимости от особенностей и целей работы в списке могут быть и другие разделы. Источники и литература на иностранных языках указываются на языке оригинала и приводятся в каждом разделе (подразделе) Списка после кириллического алфавитного ряда. Издания на электронных носителях и материалы, взятые из интернета, помещают в пределах каждого раздела (подраздела) списка в общем порядке. На каждый источник литературы должна быть выполнена ссылка.

Контрольная работа должна поступить на проверку в рок не меньше чем две недели до даты её защиты. Защита отчетов происходит в специально отведенные часы для контрольной работы.

Содержание оформляется в соответствии с приложением В. Объем работы может варьироваться от 10 до 15 машинописных листов, выполненных размером шрифта – 14, полуторным интервалом, шрифтом – Times New Roman, отступ 1,25. Параметры страницы устанавливаются в следующем размере: поле слева – 3 см, справа – 1 см, сверху – 2 см, снизу – 2,5 см.

Работа должна в обязательном порядке содержать сноски на использованные в данной работе источники. Сноски оформляются в тексте, в квадратных скобках и указывают номер источника по списку литературы и номер страницы, где была взята информация. Пример [18, с. 24-34] или [12, с. 10].

Практическое задание выполняется в рамках контрольной работы. Каждый студент имеет свой вариант для выполнения данного задания. Номер варианта студентом выбирается относительно его порядкового номера в журнале.

Основные требования к содержанию и оформлению таблиц - существенность, полнота показателей, характеризующих процесс, предмет или явление, четкость и ясность представления, экономичность, единообразие. Ссылка на таблицу в тексте обязательна, она может быть в тексте перед таблицей, может входить в название таблицы и ставиться в его окончании, а может ставиться в конце таблицы. Таблицы выполняются в текстовом редакторе в соответствии с вышеуказанными требованиями, центрируются без обтекания текстом и обязательно снабжаются надписями. При переносе таблицы шапка не повторяется. В этом случае пронумеровывают графы и повторяют их нумерацию на следующих страницах, а вместо тематического заголовка пишут «Продолжение табл. 1.2». На последней странице пишут «Окончание табл. 1.2». Табличные надписи набираются в текстовом редакторе полужирным шрифтом курсивом и помещаются через строку до таблицы, выравниваются «по центру» без абзацного отступа. Если таблица одна, то обозначения и номера таблицы не требуются, а если таблиц несколько, то перед табличной надписью справа помещается обозначение и номер таблицы (см. примеры оформления). Переносы в табличных надписях не допускаются. Таблица не должна завершать текст.

Методические рекомендации по использованию интерактивных методов обучения

Интерактивные методы обучения – это способы активизации учебно-познавательной деятельности студентов, которые побуждают их к активной мыслительной деятельности и стимулируют интерес к использованию полученных знаний на практике. Осознанное изучение материала обеспечивают следующие методы: проблемная лекция, лекция-визуализация, круглый стол, деловая игра, дискуссия, пресс-конференция, мозговая атака, презентационное сопровождение доклада с использованием мультимедийных, анализ конкретных ситуаций, и т.д.

Метод кейсов (ситуационных задач) представляет собой активную форму проведения семинарских занятий, когда вниманию студентов предлагаются конкретные правовые решения и действия в связи с реальной деятельностью физических и юридических лиц в конкретных ситуациях. Кейсы развивают аналитическое мышление, мастерство и аргументированное обоснование принятия решений, логический подход к обсуждаемой проблеме, тренируют интуицию и умение дискутировать, способствуют умению оценивать альтернативы, выбирать оптимальный вариант и составлять план его осуществления. И если в течение учебного цикла такой подход применяется многократно, то у студентов вырабатывается устойчивый навык решения практических задач.

Ситуационные задачи должны соответствовать принципу реалистичности, т.е. качественные и количественные характеристики, представленные в задаче, должны быть соотносимы с реальными условиями.

Решение ситуационных задач предлагается на практическом занятии в завершении изучения определённой учебной темы, а знания, полученные из лекций, должны стать основой для решения этих задач. Студент должен владеть достаточным уровнем знания теоретического материала, уметь работать с законодательными актами. Это предполагает осознание студентом процесса вынесения решения по ситуационной задаче.

Студент должен уметь правильно интерпретировать ситуацию, т.е. правильно определить, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации, какое решение необходимо принять в соответствии с законодательством или иными нормативными актами в области правового регулирования экономической деятельности.

Решение ситуационных задач призвано выработать следующие умения и навыки у студентов:

- работать с постоянно обновляющейся законодательной базой и изменяющейся экономикой;
- высказывать и отстаивать свою точку зрения чёткой, уверенной, грамотной речью;
- вырабатывать собственное мнение на основе осмысления теоретических знаний, проведения практических экспериментов;

- самостоятельно принимать решения.

Решение ситуационной задачи проходит в несколько этапов:

- 1) ознакомление с представленной ситуацией и её особенностями;
- 2) анализ ситуации – осмысление изложенной в задаче информации, и её перевод в набор логически связанных вопросов, выделение основной проблемы, факторов и данных, которые могут воздействовать на принятие решения;
- 3) оценка уже принятых мер, поиск стандартов и иных нормативных актов для решения ситуационной задачи;
- 4) анализ задачи с учётом полученных данных из теоретического материала;
- 5) принятие решения по ситуационной задаче, соответствующего правовым нормам, регулирующих экономическую деятельность

На этапе знакомства с задачей студент самостоятельно оценивает ситуацию, изложенную в тексте, исследует теоретический материал, устанавливает ключевые факторы и проводит анализ проблем, изложенных в задаче. Затем формулирует план действий и оценивает возможности его реализации. По окончании самостоятельного анализа студент должен ответить на вопросы, выполнить задания и составить письменный отчёт по данной задаче.

Задача преподавателя состоит в подборе соответствующего реального материала, а студенты должны разрешить поставленную проблему. При этом нужно понимать, что возможны различные решения проблемы. Преподаватель должен помочь студентам рассуждать, спорить, а не навязывать им свое мнение. Студенты должны понимать с самого начала, что риск принятия решений лежит на них, преподаватель только поясняет последствия риска принятия необдуманных решений. Роль преподавателя состоит в направлении беседы или дискуссии, например, с помощью проблемных вопросов, в контроле времени работы, в побуждении студентов отказаться от поверхностного мышления, в вовлечении всех студентов группы в процесс анализа кейса.

Ключевые критерии, которые отличают кейс от другого учебного материала:

1. источником создания любого кейса являются люди, которые вовлечены в определенную ситуацию, требующую решения;
2. содержание кейса должно отражать учебные цели. Кейс может быть коротким или длинным, излагаться конкретно или обобщенно, должен содержать дозированную информацию, которая позволила бы обучающемуся быстро войти в проблему и иметь все необходимые данные для ее решения;
3. проверка в аудитории — это апробация кейса непосредственно в учебном процессе или оценка реакции аудитории на кейс;

Последовательность работы над кейсом:

1. обсуждение вводной информации, содержащейся в кейсе;
2. выделение информации, над которой должна работать аудитория;
3. обмен мнениями и составление плана работы над проблемой;
4. работа над проблемой (дискуссия);
5. выработка решений проблемы;
6. дискуссия для принятия окончательных решений;
7. подготовка доклада;
8. аргументированное краткое выступление.

При работе в подгруппе (команде) каждому участнику рекомендуется придерживаться следующих правил:

- активно принимать участие в высказывании идей и обсуждении;
- терпимо относиться к мнениям других участников;
- не прерывать высказывающегося, давать ему возможность
- полностью высказаться;
- не повторяться вслух;
- не манипулировать неточными или неверными сведениями для того, чтобы приняли вашу точку зрения;

- помнить, что каждый участник имеет равные права;
- не навязывать своего мнения другим;
- четко формулировать свое окончательное мнение (устно или письменно).

Общий сценарий организации занятий

Работа студентов начинается со знакомства с ситуационной задачей. Студенты самостоятельно в течение 10-15 мин. анализируют содержание кейса. В результате у каждого студента должно сложиться целостное впечатление о содержании. Знакомство с кейсом завершается обсуждением. Преподаватель оценивает степень освоения материала, подводит итоги обсуждения и объявляет программу работы первого занятия.

В дальнейшем происходит формирование рабочих подгрупп по 3-5 человек. Каждая подгруппа располагается в каком-либо месте аудитории, по возможности на небольшом удалении друг от друга.

Распределение тем производится преподавателем с учетом желания каждой подгруппы. Если тема для всех подгрупп одна, то преподаватель объявляет ее и срок, к которому нужно представить результат. На этом этапе преподаватель более подробно объясняет цели каждой подгруппы и в каком виде должен быть оформлен отчет о работе.

После того как распределены темы, студентам необходимо изучить соответствующий теоретический материал, используя конспект лекций, учебные пособия и другие компактные методические издания.

Для представления результатов рекомендуется подготовить на одной странице резюме в виде выводов (текст, графики, таблицы). Выступление главного в подгруппе должно быть в пределах 10 мин, предварительно на доске записываются основные результаты работы. Остальные подгруппы являются слушателями и оппонентами докладчика, а затем оценивают выступление.

Обсуждение темы заканчивается подведением итогов преподавателем. Так как все маркетинговые решения альтернативны, не может быть однозначного решения проблемы кейса. Преподаватель так же, как и модератор подгруппы, не должен критиковать идеи, навязывать свое решение, он должен создавать условия, среду для активной работы подгруппы и глубокого изучения проблемы на основе соответствующей литературы.

Подготовка научного доклада выступает в качестве одной из важнейших форм самостоятельной работы студентов. Научный доклад представляет собой исследование по конкретной проблеме, изложенное перед аудиторией слушателей. Работа по подготовке научного доклада включает не только знакомство с литературой по избранной тематике, но и самостоятельное изучение определенных вопросов. Она требует от студента умения провести анализ изучаемых экономических процессов, способности наглядно представить итоги проделанной работы, и что очень важно — заинтересовать аудиторию результатами своего исследования. Следовательно, подготовка научного доклада требует определенных навыков.

Научный доклад может быть подготовлен для выступления на семинарском занятии, конференции научного студенческого общества (Неделе Науки) или в рамках проводимого в Финансовом университете круглого стола. В любом случае успешное выступление во многом зависит от правильной организации самого процесса подготовки научного доклада.

Подготовка научного доклада включает несколько этапов работы:

- I. Выбор темы научного доклада
- II. Подбор материалов
- III. Составление плана доклада. Работа над текстом
- IV. Оформление материалов выступления
- V. Подготовка к выступлению

При проведении практических занятий используются презентации.

Презентация — это передача информации в виде изложения различных материалов, методологических подходов с использованием информационных ресурсов. Формы презентации различны и могут варьироваться от обычного изложения материалов до

некоторого вовлечения аудитории в процесс через вопросы и участие в дискуссии. Презентация наиболее часто используется в практической деятельности компаний и организаций.

Метод используется для наглядного представления какого-либо материала и для моделирования постепенного подхода к решению задачи. Может быть использован при проведении научной дискуссии, выступлении с докладом, проведении ролевых и деловых игр, защите проекта и т.п. Этапы процесса: определение содержания материала и цели презентации; составление примерного плана презентации; разработка системы наглядного материала, иллюстрирующего материал презентации; подведение итогов, изложение самых главных моментов представленного материала и его наглядных иллюстраций; обсуждение (вопросы – ответы); выявление достоинств и недостатков проведенной презентации.

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

11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения

1. Антивирус Kaspersky Endpoint Security
2. Windows, Microsoft Office

11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Информационно-правовая система «Гарант»
2. Информационно-правовая система «Консультант Плюс»
3. Информационно-образовательные ресурсы личных кабинетов обучающихся платформы Финансового университета - <https://org.fa.ru/>.

11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации

Не используются.

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

Образовательный процесс по учебной дисциплине осуществляется в учебных аудиториях для проведения учебных занятий. При освоении дисциплины используются технические средства мультимедийной техники аудиторий. Для проведения учебных занятий используются аудитории, оборудованные следующими техническими средствами: мультимедиа-проектором, экраном настенным или доской интерактивной с встроенной акустической системой для воспроизведения аудио файла, персональным (-ными) компьютером (-рами) с доступом к Internet-ресурсам и электронно-образовательной среде Финансового университета.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения в сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронно-образовательную среду Финансового университета.