

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования

**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

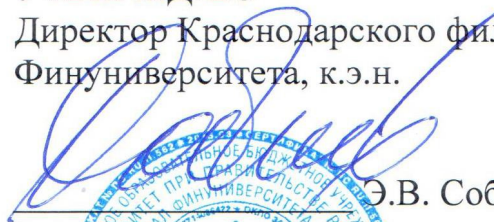
(Финансовый университет)

Краснодарский филиал Финуниверситета

Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

УТВЕРЖДАЮ

Директор Краснодарского филиала
Финуниверситета, к.э.н.


Э.В. Соболев

« 18 » февраля 2025 г.



Рубин А.Г.

**УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ И
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ**

Рабочая программа дисциплины

Для студентов, обучающихся по направлению подготовки
38.03.02 «Менеджмент»
профиль «Менеджмент организации»
очная, очно-заочная форма обучения

*Рекомендовано Ученым советом Краснодарского филиала Финуниверситета
(протокол № 24 от 18.02.2025 г.)*

*Одобрено кафедрой «Менеджмент и маркетинг»
(протокол № 7 от 11 февраля 2025 г.)*

Краснодар 2025

УДК 338.46 (073)
ББК 65.291
Р 82

Рецензенты: кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг» Зинченко Н.В., кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг» Мазунина М.В.

Рубин А.Г. Управление эффективностью и результативностью. Программа дисциплины для студентов, обучающихся по направлению, профиль «Менеджмент организации» очная, очно-заочная форма обучения. – Краснодар: Краснодарский филиал Финуниверситета, кафедра «Менеджмент и маркетинг», 2025. – 58 с.

Дисциплина «Управление эффективностью и результативностью» относится к модулю профиля части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1. Дисциплины (модули) образовательной программы для подготовки бакалавров по направлению 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Менеджмент организации».

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

Учебное издание

Рубин Александр Гарриевич

УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ

Рабочая программа дисциплины

Формат 60 '90/16. Гарнитура Times New Roman

Усл. п.л. Изд. № _____ от _____. Тираж 100 экз.
Заказ № _____

Отпечатано в Краснодарском филиале Финуниверситета

© Рубин А.Г., 2025
© Краснодарский филиал Финуниверситета, 2025

Содержание

1	Наименование дисциплины.....	4
2	Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине.....	5
3	Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	7
4	Объем дисциплины в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся.....	8
5	Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий.....	9
5.1	Содержание дисциплины.....	9
5.2	Учебно-тематический план.....	12
5.3	Содержание семинаров, практических занятий.....	13
6	Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	16
6.1	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы.....	16
6.2	Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю.....	19
7	Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	24
8	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.....	52
9	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	53
10	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	54
11	Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем.....	56
11.1	Комплект лицензионного программного обеспечения.....	56
11.2	Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы.....	56
11.3	Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации.....	56
12	Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	58

1 Наименование дисциплины

Б.1.В.02.06 «Управление эффективностью и результативностью».

Цель дисциплины – формирование комплексных знаний о концепции управления эффективностью и результативностью деятельности организации с использованием современных технологий достижения стратегических целей организации.

Задачи дисциплины:

- ~ исследование теоретических основ эффективности, причинно-следственных связей, влияющих на уровень эффективности;
- ~ выявление концептуальных проблем процесса управления эффективностью, как общего процесса, так и его составляющих;
- ~ анализ теории и различных методов оценки и измерения эффективности;
- ~ систематизация знаний о методах повышения эффективности, знания в области стратегии управления эффективностью.

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

Совместно с другими дисциплинами учебного плана обучения учебная дисциплина «Управление эффективностью и результативностью» обеспечивает инструментарий формирования следующих компетенций бакалавра менеджмента.

Таблица 1 – Компетенции, формируемые в результате изучения дисциплины «Управление эффективностью и результативностью»

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
Профессиональные компетенции направления (ПКН)			
ПКН-2	Способность применять математические методы для решения стандартных профессиональных задач, интерпретировать полученные математические результаты	1. Демонстрирует знания математических методов, применяемых в менеджменте.	– <i>знать</i> методы сбора и подготовки статистической информации, предназначенной для построения управленческих моделей; – <i>уметь</i> формулировать (строить) математические модели в области менеджмента.
		2. Применяет математические методы и модели для обоснования принятия управленческих решений.	– <i>знать</i> основные методы математических расчетов и исследований, используемых при решении прикладных задач в экономике и управлении; – <i>уметь</i> применять математические и статистические методы для качественной оценки моделей менеджмента.
		3. Содержательно интерпретирует результаты, полученные при использовании математических моделей.	– <i>знать</i> типовые методики оценки и прогнозирования экономических и организационных явлений и процессов в соответствии с построенной моделью; – <i>уметь</i> использовать процедуры прогнозирования по построенным моделям.
Профессиональные компетенции профиля (ПКП)			
ПКП-5	Способность применять методику оценки рисков, мониторинга состояния организации,	1. Разрабатывает программу превентивных мер для предупреждения и снижения отрицательных последствий кризисных	– <i>знать</i> методы разработки программы превентивных мер для предупреждения и снижения отрицательных последствий кризисных ситуаций; – <i>уметь</i> разрабатывать программу превентивных мер для предупреждения и снижения

	участвовать в реализации мероприятий по профилактике и предотвращению кризисов, выводу из кризиса организаций и систем различного уровня	ситуаций.	отрицательных последствий кризисных ситуаций.
		2. Демонстрирует навыки организации антикризисного мониторинга деятельности компании.	– <i>знать</i> методы организации антикризисного мониторинга деятельности компании; – <i>уметь</i> организовывать антикризисный мониторинг деятельности компании.

3 Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина «Управление эффективностью и результативностью» относится к модулю профиля части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1. Дисциплины (модули) образовательной программы для подготовки бакалавров по направлению 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Менеджмент организации».

Дисциплине предшествуют следующие дисциплины: «Введение в специальность», «Операционный менеджмент и производственные системы», «Стратегический менеджмент», «Основы бизнеса», «Теория организации и управление изменениями», «Управление человеческими ресурсами».

Знания и навыки, полученные в процессе изучения дисциплины «Управление эффективностью и результативностью» будут использованы студентами при изучении последующих профессиональных дисциплин: «Риск-менеджмент», «Теория и практика оценки эффективности проекта», «Системный анализ и моделирование в менеджменте», предусмотренных учебным планом, при выполнении домашнего творческого задания, а также при написании выпускной квалификационной (бакалаврской) работы, в процессе решения круга задач профессиональной деятельности в дальнейшем.

Таблица 2 – Междисциплинарные связи тем дисциплины с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами

№ п/п	Наименование обеспечиваемых (последующих) дисциплин	Номера разделов (тем) данной дисциплины, необходимых для изучения обеспечиваемых (последующих) дисциплин					
		1	2	3	4	5	6
1	Риск-менеджмент	*	*	*	*	*	*
2	Теория и практика оценки эффективности проекта	*	*	*	*	*	*
3	Системный анализ и моделирование в менеджменте	*		*	*	*	*

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

Для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Менеджмент организации» трудоёмкость дисциплины составляет 5 зач. ед., 180 часов (таблица 3).

Таблица 3 – Трудоемкость дисциплины «Управление эффективностью и результативностью» очная, очно-заочная форма обучения

Вид учебной работы по дисциплине	ОФО		ОЗФО	
	Всего (в з/е и часах)	Семестр 7 (в часах)	Всего (в з/е и часах)	Семестр 8 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	5 з.е.180 ч.	180 ч.	5 з.е.180 ч.	180 ч.
Контактная работа - Аудиторные занятия	50	50	34	34
<i>Лекции</i>	16	16	16	16
<i>Практические и семинарские занятия</i>	34	34	18	18
<i>в т.ч., занятия в интерактивных формах</i>	25	25	17	17
Самостоятельная работа	130	130	146	146
<i>В семестре</i>	94	94	110	110
<i>Контроль</i>	36	36	36	36
Вид текущего контроля	–	–	–	–
Вид промежуточной аттестации	экзамен	экзамен	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 Понятие эффективности в менеджменте

Развитие представления о категории «эффективность». Признаки эффективного менеджмента: примеры из практики. Характеристики эффективного менеджмента. Эффективность в менеджменте. Проблема оценки эффективности менеджмента. Значение эффективного менеджмента в организации. Соотношение понятий «результативность» и «эффективность». Соотношение понятий «результат» и «эффект». Оценка эффективности менеджмента. Экономический эффект. Социально-экономический эффект. Социальный эффект. Организационный эффект. Принципы и виды эффективности в менеджменте. Экономическая эффективность. Социальная эффективность. Организационная эффективность.

Тема 2 KPI-подход к управлению результативностью компании

История появления KPI. Ключевые показатели результативности. Понятие «управление по целям». Виды ключевых показателей. Количественные, качественные показатели. Запаздывающие, опережающие (оперативные) показатели. Индивидуальные, групповые (командные) показатели. Финансовые, нефинансовые показатели. Характеристики эффективных KPI. Требования к эффективным KPI. Процесс разработки KPI. Процессный подход к разработке KPI. Функциональный подход к разработке KPI. Этапы разработки системы KPI. Оценка выполнения KPI. Уровни эффективности KPI: «база», «норма», «цель». KPI «счастье на работе» и «смысл в работе». Карта взаимосвязей и оценочный лист KPI. Этапы создания эффективной системы KPI.

Тема 3 OKR-подход

Сущность OKR-подхода. Амбициозные цели (O). Ключевые результаты (KR). Отличие системы OKR от KPI. Этапы применения системы OKR. Этап 1 – пилотная версия. Этап 2 – обучение персонала. Этап 3 – постановка корпоративных целей. Этап 4 – представление стратегических целей. Этап 5 – постановка целей команд. Этап 6 – промежуточные результаты. Этап 7 – подведение итогов. Преимущества и недостатки OKR-подхода. Компании, для которых не подходит система OKR. Ошибки при постановке OKR. Сравнительная характеристика KPI и OKR подходов.

Тема 4 Сбалансированная система показателей (BSC)

Общая характеристика BSC. Перспективы BSC. Соотношение перспектив и показателей (индикаторов) BSC. Технология разработки и внедрения BSC. Подготовка к разработке BSC. Разработка BSC: конкретизация стратегических целей; связывание стратегических целей причинно-следственными цепочками; выбор показателей и определение их целевых значений; определение связи показателей с бизнес-процессами; определение стратегических мероприятий; сбор, оценка и анализ информации о выполнении стратегии. Каскадирование BSC. Контроль выполнения стратегии. Стратегическая карта. Показатели достижения стратегических целей. Отличия между BSC и KPI.

Тема 5 Пути повышения эффективности менеджмента

Трансформация менеджмента: переход к «мягкому управлению» и плоским организационным структурам. Понятие трансформации управления. Понятие гибкости управления. Понятие автономии в управлении. Риски перехода к плоским организационным структурам. Проблемы перехода к плоским организационным структурам. Системный подход к повышению эффективности менеджмента. Схема «7-S» компании «МакКинси». Твердые и мягкие элементы «McKinsey 7-S». Agile-подход к повышению

эффективности менеджмента.

Тема 6 Эффективность в проектном управлении

Простые методы оценки эффективности проекта. Простая норма прибыли инвестиционного проекта. Период возврата инвестиций. Период окупаемости. Методы оценки эффективности проекта на основе дисконтирования. Чистый дисконтированный доход. Окупаемость на основе текущей приведенной стоимости. Внутренняя норма прибыли. Индекс доходности. Коммерческая эффективность проекта. Бюджетная эффективность проекта. Региональная эффективность проекта. Общественная эффективность проекта. Оценка социальных и экологических последствий проекта.

5.2 Учебно-тематический план

Темы дисциплины и виды занятий для направления подготовки 38.03.01 «Менеджмент», профиль «Менеджмент организации» очная форма обучения, представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Распределение бюджета времени при изучении дисциплины «Управление эффективностью и результативностью» для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Менеджмент организации» очная форма обучения

Наименование темы дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успеваемости
	Всего	Аудиторная работа				Самостоятельная работа	
		Общая	Лекции	Семинарские или практические занятия	Занятия в интерактивных формах		
Тема 1. Эффективность в управлении организацией	26/28	6/4	2/2	4/2	3/2	20/24	опрос, практич. задание, тест
Тема 2 KPI-подход к управлению результативностью компании	30/30	8/6	2/2	6/4	4/3	22/24	опрос, практич. задание, тест
Тема 3 OKR-подход	30/28	8/4	2/2	6/2	4/2	22/24	опрос, практич. задание, тест
Тема 4. Сбалансированная система показателей (BSC)	32/32	10/8	4/4	6/4	5/4	22/24	опрос, практич. задание, тест
Тема 5. Пути повышения эффективности менеджмента	30/30	8/6	2/2	6/4	5/4	22/24	опрос, практич. задание, тест
Тема 6. Эффективность в проектном управлении	32/32	10/6	4/4	6/2	4/2	22/26	опрос, практич. задание, тест
В целом по дисциплине	180	50/34	16/16	34/18	25/17	130/146	
Итого в %					50		

5.3 Содержание семинаров, практических занятий

Цель проведения практических занятий – более глубокое усвоение студентами теоретических знаний и формирование навыков их применения в практической деятельности.

Содержание практических занятий для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Менеджмент организации» представлено в таблице 5.

Таблица 5 – Содержание семинаров, практических занятий по дисциплине «Управление эффективностью и результативностью» для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Менеджмент организации»

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9	Формы проведения занятий
Тема 1. Эффективность в управлении организацией	Понятие эффективности в менеджменте Развитие представления о категории «эффективность». Признаки эффективного менеджмента: примеры из практики. Характеристики эффективного менеджмента. Эффективность в менеджменте. Проблема оценки эффективности менеджмента. Значение эффективного менеджмента в организации. Соотношение понятий «результативность» и «эффективность». Соотношение понятий «результат» и «эффект». Оценка эффективности менеджмента. Экономический эффект. Социально-экономический эффект. Социальный эффект. Организационный эффект. Принципы и виды эффективности в менеджменте. Экономическая эффективность. Социальная эффективность. Организационная эффективность. Рекомендуемые источники: раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№ 1–10).	Опрос. Дискуссия по актуальным вопросам темы. Рассмотрение практических примеров и задач.
Тема 2 KPI-подход к управлению результативностью компании	KPI-подход к управлению результативностью компании История появления KPI. Ключевые показатели результативности. Понятие «управление по целям». Виды ключевых показателей. Количественные, качественные показатели. Запаздывающие, опережающие (оперативные) показатели. Индивидуальные, групповые	Опрос. Дискуссия по актуальным вопросам темы. Рассмотрение практических примеров и задач.

	(командные) показатели. Финансовые, нефинансовые показатели. Характеристики эффективных KPI. Требования к эффективным KPI. Процесс разработки KPI. Процессный подход к разработке KPI. Функциональный подход к разработке KPI. Этапы разработки системы KPI. Оценка выполнения KPI. Уровни эффективности KPI: «база», «норма», «цель». KPI «счастье на работе» и «смысл в работе». Карта взаимосвязей и оценочный лист KPI. Этапы создания эффективной системы KPI. Рекомендуемые источники: раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№1–10).	
Тема 3 OKR-подход	Сущность OKR-подхода. Амбициозные цели (O). Ключевые результаты (KR). Отличие системы OKR от KPI. Этапы применения системы OKR. Этап 1 – пилотная версия. Этап 2 – обучение персонала. Этап 3 – постановка корпоративных целей. Этап 4 – представление стратегических целей. Этап 5 – постановка целей команд. Этап 6 – промежуточные результаты. Этап 7 – подведение итогов. Преимущества и недостатки OKR-подхода. Компании, для которых не подходит система OKR. Ошибки при постановке OKR. Сравнительная характеристика KPI и OKR подходов. Рекомендуемые источники: раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№1–10).	Опрос. Дискуссия по актуальным вопросам темы. Рассмотрение практических примеров и задач.
Тема 4. Сбалансированная система показателей (BSC)	Сбалансированная система показателей (BSC) Общая характеристика BSC. Перспективы BSC. Соотношение перспектив и показателей (индикаторов) BSC. Технология разработки и внедрения BSC. Подготовка к разработке BSC. Разработка BSC: конкретизация стратегических целей; связывание стратегических целей причинно-следственными цепочками; выбор показателей и определение их целевых значений; определение связи показателей с бизнес-процессами; определение стратегических мероприятий; сбор, оценка и анализ информации о выполнении стратегии. Каскадирование BSC. Контроль выполнения стратегии. Стратегическая карта. Показатели достижения стратегических целей. Отличия между BSC и KPI. Рекомендуемые источники: раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№1–10).	Опрос. Дискуссия по актуальным вопросам темы. Рассмотрение практических примеров и задач.
Тема 5. Пути повышения эффективности менеджмента	Трансформация менеджмента: переход к «мягкому управлению» и плоским организационным структурам. Понятие трансформации управления. Понятие гибкости управления. Понятие автономии в управлении. Риски перехода к плоским организационным структурам. Проблемы перехода к плоским организационным структурам.	Опрос. Дискуссия по актуальным вопросам темы. Рассмотрение практических примеров и задач.

	Системный подход к повышению эффективности менеджмента. Схема «7-S» компании «МакКинси». Твердые и мягкие элементы «McKinsey7-S». Agile-подход к повышению эффективности менеджмента. Рекомендуемые источники: раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№1–10).	
Тема 6. Эффективность в проектном управлении	Простые методы оценки эффективности проекта. Простая норма прибыли инвестиционного проекта. Период возврата инвестиций. Период окупаемости. Методы оценки эффективности проекта на основе дисконтирования. Чистый дисконтированный доход. Окупаемость на основе текущей приведенной стоимости. Внутренняя норма прибыли. Индекс доходности. Коммерческая эффективность проекта. Бюджетная эффективность проекта. Региональная эффективность проекта. Общественная эффективность проекта. Оценка социальных и экологических последствий проекта. Рекомендуемые источники: раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№1–10).	Опрос. Дискуссия по актуальным вопросам темы. Рассмотрение практических примеров и 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

Самостоятельная работа студента (СРС) – это вид учебной деятельности, предназначенный для приобретения знаний, навыков и умений в объеме изучаемой дисциплины согласно требованиям ФГОС ВО Финансовый университет (Приказ № 2571/о от 30.12.2014 г.), которая выполняется студентом индивидуально. Она может осуществляться под руководством преподавателя или без его участия. СРС является важным видом учебной и научной деятельности студентов, которая направлена на подготовку компетентного, свободно владеющего своей профессией, способного к постоянному профессиональному росту.

Самостоятельная работа студента в процессе изучения дисциплины включает:

- ~ освоение рекомендованной преподавателем по данной дисциплине основной и дополнительной учебной литературы;
- ~ изучение корпоративных образовательных ресурсов (электронные учебники, электронные библиотеки, электронные видеокурсы и др.);
- ~ выполнение домашних заданий в виде решения отдельных задач;
- ~ самостоятельный поиск информации в Интернете;
- ~ консультации по наиболее сложным вопросам;
- ~ участие в работе видео-клуба по кафедре и ежегодных студенческих научных конференциях;
- ~ подготовку к зачету.

На самостоятельную работу студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Менеджмент организации», очная/очно-заочная форма обучения отводится 130/146 часов учебного

времени (таблица 6).

Таблица 6 – Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение обучающимися дисциплины «Управление эффективностью и результативностью» для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Менеджмент организации»

Наименование разделов, тем входящих в дисциплину	Указание разделов и тем, отводимых на самостоятельное освоение обучающимися	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Эффективность в управлении организацией	Понятие эффективности в менеджменте Развитие представления о категории «эффективность». Признаки эффективного менеджмента: примеры из практики. Характеристики эффективного менеджмента. Эффективность в менеджменте. Проблема оценки эффективности менеджмента. Значение эффективного менеджмента в организации. Соотношение понятий «результативность» и «эффективность». Соотношение понятий «результат» и «эффект». Оценка эффективности менеджмента. Экономический эффект. Социально-экономический эффект. Социальный эффект. Организационный эффект. Принципы и виды эффективности в менеджменте. Экономическая эффективность. Социальная эффективность. Организационная эффективность.	- работа с учебной, научной и справочной литературой; - работа с интернет-ресурсами; - работа с ресурсами электронной информационно-образовательной среды филиала Финуниверситета; - подготовка к практическим занятиям; - подготовка к экзамену.
Тема 2 КРІ-подход к управлению результативностью компании	КРІ-подход к управлению результативностью компании История появления КРІ. Ключевые показатели результативности. Понятие «управление по целям». Виды ключевых показателей. Количественные, качественные показатели. Запаздывающие, опережающие (оперативные) показатели. Индивидуальные, групповые (командные) показатели. Финансовые, нефинансовые показатели. Характеристики эффективных КРІ. Требования к эффективным КРІ. Процесс	- работа с учебной, научной и справочной литературой; - работа с интернет-ресурсами; - работа с ресурсами электронной информационно-образовательной среды филиала Финуниверситета; - подготовка к практическим занятиям; - подготовка к экзамену.

Наименование разделов, тем входящих в дисциплину	Указание разделов и тем, отводимых на самостоятельное освоение обучающимися	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
	разработки KPI. Процессный подход к разработке KPI. Функциональный подход к разработке KPI. Этапы разработки системы KPI. Оценка выполнения KPI. Уровни эффективности KPI: «база», «норма», «цель». KPI «счастье на работе» и «смысл в работе». Карта взаимосвязей и оценочный лист KPI. Этапы создания эффективной системы KPI.	
Тема 3 OKR-подход	Сущность OKR-подхода. Амбициозные цели (O). Ключевые результаты (KR). Отличие системы OKR от KPI. Этапы применения системы OKR. Этап 1 – пилотная версия. Этап 2 – обучение персонала. Этап 3 – постановка корпоративных целей. Этап 4 – представление стратегических целей. Этап 5 – постановка целей команд. Этап 6 – промежуточные результаты. Этап 7 – подведение итогов. Преимущества и недостатки OKR-подхода. Компании, для которых не подходит система OKR. Ошибки при постановке OKR. Сравнительная характеристика KPI и OKR подходов.	- работа с учебной, научной и справочной литературой; - работа с интернет-ресурсами; - работа с ресурсами электронной информационно-образовательной среды филиала Финуниверситета; - подготовка к практическим занятиям; - подготовка к экзамену.
Тема 4. Сбалансированная система показателей (BSC)	Сбалансированная система показателей (BSC) Общая характеристика BSC. Перспективы BSC. Соотношение перспектив и показателей (индикаторов) BSC. Технология разработки и внедрения BSC. Подготовка к разработке BSC. Разработка BSC: конкретизация стратегических целей; связывание стратегических целей причинно-следственными цепочками; выбор показателей и определение их целевых значений; определение связи показателей с бизнес-процессами; определение стратегических мероприятий; сбор, оценка и анализ информации о выполнении стратегии. Каскадирование BSC. Контроль выполнения стратегии. Стратегическая карта. Показатели	- работа с учебной, научной и справочной литературой; - работа с интернет-ресурсами; - работа с ресурсами электронной информационно-образовательной среды филиала Финуниверситета; - подготовка к практическим занятиям; - подготовка к экзамену.

Наименование разделов, тем входящих в дисциплину	Указание разделов и тем, отводимых на самостоятельное освоение обучающимися	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
	достижения стратегических целей. Отличия между BSC и KPI.	
Тема 5. Пути повышения эффективности менеджмента	Трансформация менеджмента: переход к «мягкому управлению» и плоским организационным структурам. Понятие трансформации управления. Понятие гибкости управления. Понятие автономии в управлении. Риски перехода к плоским организационным структурам. Проблемы перехода к плоским организационным структурам. Системный подход к повышению эффективности менеджмента. Схема «7-S» компании «МакКинси». Твердые и мягкие элементы «McKinsey7-S». Agile-подход к повышению эффективности менеджмента.	- работа с учебной, научной и справочной литературой; - работа с интернет-ресурсами; - работа с ресурсами электронной информационно-образовательной среды филиала Финуниверситета; - подготовка к практическим занятиям; - подготовка к экзамену.
Тема 6. Эффективность в проектном управлении	Простые методы оценки эффективности проекта. Простая норма прибыли инвестиционного проекта. Период возврата инвестиций. Период окупаемости. Методы оценки эффективности проекта на основе дисконтирования. Чистый дисконтированный доход. Окупаемость на основе текущей приведенной стоимости. Внутренняя норма прибыли. Индекс доходности. Коммерческая эффективность проекта. Бюджетная эффективность проекта. Региональная эффективность проекта. Общественная эффективность проекта. Оценка социальных и экологических последствий проекта.	- работа с учебной, научной и справочной литературой; - работа с интернет-ресурсами; - работа с ресурсами электронной информационно-образовательной среды филиала Финуниверситета; - подготовка к практическим занятиям; - подготовка к экзамену.

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

В аудиторную и внеаудиторную самостоятельную работу студентов входит работа с учебной, научной и справочной литературой, работа с

интернет-ресурсами, подготовка к практическим занятиям, подготовка к зачету.

Перечень контрольных вопросов по дисциплине

1. Понятие эффективности в менеджменте. Значение эффективного менеджмента в организации.
2. Признаки и характеристики эффективного менеджмента.
3. Соотношение понятий «результативность» и «эффективность».
4. Виды эффектов в менеджменте.
5. Принципы эффективности Эмерсона.
6. Виды эффективности в менеджменте: экономическая эффективность.
7. Виды эффективности в менеджменте: социальная эффективность.
8. Виды эффективности в менеджменте: организационная.
9. Метод KPI: история появления.
10. Метод KPI: управление по целям.
11. Виды ключевых показателей результативности.
12. Характеристики эффективных KPI.
13. Процессный подход к разработке KPI.
14. Функциональный подход к разработке KPI.
15. Этапы разработки системы KPI.
16. Оценка выполнения KPI.
17. KPI «счастье на работе» и «смысл в работе».
18. Карта взаимосвязей и оценочный лист KPI.
19. Сущность OKR-подхода. Отличие системы OKR от KPI.
20. Этапы применения системы OKR.
21. Преимущества и недостатки OKR-подхода.
22. Компании, для которых не подходит система OKR. Ошибки при постановке OKR.
23. Сравнительная характеристика KPI и OKR подходов.

24. Общая характеристика сбалансированной системы показателей (BSC).
25. Соотношение перспектив и показателей BSC.
26. Технология разработки и внедрения BSC: подготовка к разработке BSC.
27. Технология разработки и внедрения BSC: разработка BSC.
28. Технология разработки и внедрения BSC: каскадирование BSC.
29. Отличия между BSC и KPI.
30. Программные продукты, применяемые для внедрения и практического использования системы сбалансированных показателей.
31. Понятие трансформации менеджмента, ее основные элементы, цели.
32. Понятие «гибкость» и «мягкое управление» в менеджменте.
33. Понятие «прозрачность» и «автономия» в менеджменте.
34. Плоские организационные структуры. Риски и проблемы перехода к плоским организационным структурам.
35. Модель «McKinsey 7-S» как реализация системного подхода к повышению эффективности менеджмента.
36. Твердые элементы модели «McKinsey7-S».
37. Мягкие элементы модели «McKinsey7-S».
38. Применение модели McKinsey 7S на практике.
39. Agile-подход к повышению эффективности менеджмента.
40. Характерные черты Agile-подхода к эффективному менеджменту.

С целью стимулирования систематической подготовки студентов к практическим и семинарским занятиям по дисциплине вводится комплексный подход к оценке, получаемой студентами по итогам изучения дисциплины. На основании положения о системе оценки знаний студентов в Финансовом университете действует 100-балльная система оценки знаний. Это означает, что оценка, получаемая по итогам изучения дисциплины,

состоит из двух частей: текущего контроля студентов – максимальная оценка 40 баллов и результатов работы на зачете – максимальная оценка 60 баллов.

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

- обсуждение вынесенных в планах семинарских занятий вопросов тем и контрольных вопросов;

- решение задач, тестов и их обсуждение в точки зрения умения формулировать выводы, вносить рекомендации и принимать адекватные управленческие решения;

- выполнение контрольной работы;

- обсуждение законодательных, правовых и нормативных актов.

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

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

О данном подходе к оценке знаний студентов преподаватель информирует студентов на первом семинарском (практическом) занятии. На последнем семинарском занятии студентам сообщается оценка, которую они получают по итогам работы в семестре. Студенты могут улучшить свою оценку по итогам работы в семестре за счет отработки пропущенных занятий.

Промежуточный контроль по учебной дисциплине «Разработка управленческих решений» направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Менеджмент организации» проводится в форме зачета в письменной/устной форме в виде ответов на вопросы.

Критерии бальной-рейтинговой оценки текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях кафедры «Менеджмент и маркетинг».

7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

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

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

Вопросы для подготовки к экзамену

1. Понятие эффективности в менеджменте. Значение эффективного менеджмента в организации.
2. Признаки и характеристики эффективного менеджмента.
3. Соотношение понятий «результативность» и «эффективность».
4. Виды эффектов в менеджменте.
5. Принципы эффективности Эмерсона.
6. Виды эффективности в менеджменте: экономическая эффективность.
7. Виды эффективности в менеджменте: социальная эффективность.
8. Виды эффективности в менеджменте: организационная.
9. Метод KPI: история появления.
10. Метод KPI: управление по целям.
11. Виды ключевых показателей результативности.
12. Характеристики эффективных KPI.
13. Процессный подход к разработке KPI.
14. Функциональный подход к разработке KPI.
15. Этапы разработки системы KPI.

16. Оценка выполнения KPI.
17. KPI «счастье на работе» и «смысл в работе».
18. Карта взаимосвязей и оценочный лист KPI.
19. Сущность OKR-подхода. Отличие системы OKR от KPI.
20. Этапы применения системы OKR.
21. Преимущества и недостатки OKR-подхода.
22. Компании, для которых не подходит система OKR. Ошибки при постановке OKR.
23. Сравнительная характеристика KPI и OKR подходов.
24. Общая характеристика сбалансированной системы показателей (BSC).
25. Соотношение перспектив и показателей BSC.
26. Технология разработки и внедрения BSC: подготовка к разработке BSC.
27. Технология разработки и внедрения BSC: разработка BSC.
28. Технология разработки и внедрения BSC: каскадирование BSC.
29. Отличия между BSC и KPI.
30. Программные продукты, применяемые для внедрения и практического использования системы сбалансированных показателей.
31. Понятие трансформации менеджмента, ее основные элементы, цели.
32. Понятие «гибкость» и «мягкое управление» в менеджменте.
33. Понятие «прозрачность» и «автономия» в менеджменте.
34. Плоские организационные структуры. Риски и проблемы перехода к плоским организационным структурам.
35. Модель «McKinsey 7-S» как реализация системного подхода к повышению эффективности менеджмента.
36. Твердые элементы модели «McKinsey 7-S».
37. Мягкие элементы модели «McKinsey 7-S».
38. Применение модели McKinsey 7S на практике.

39. Agile-подход к повышению эффективности менеджмента.
40. Характерные черты Agile-подхода к эффективному менеджменту.

Пример экзаменационного билета

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

Дисциплина «Управление эффективностью и результативностью»
Кафедра «Менеджмент и маркетинг» Форма обучения Очная/очно-заочная
Направление «Менеджмент»
Профиль «Менеджмент организации»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

№	Содержание вопроса	Баллы
1	Понятие эффективности в менеджменте. Значение эффективного менеджмента в организации.	17
2	<i>Рассмотреть на конкретном примере:</i> Компании, для которых не подходит система OKR. Ошибки при постановке OKR.	22
3	Тест (выбрать один или несколько вариантов ответа): 1. К признакам эффективного менеджмента относятся: а) инновации; б) иерархическая организационная структура; в) эффективные управленческие навыки; г) социальная ответственность компании; д) либеральный стиль управления; е) талант сотрудников. 2. В зависимости от средств воздействия выделяют следующий вид эффективности в менеджменте: а) стратегическая; б) инновационная; в) региональная; г) деятельность аппарата управления; д) реструктуризации; е) производственная; ж) внешняя. 3. Показатель экономической эффективности «оборачиваемость оборотных средств» относится к группе: а) общие показатели эффективности; б) эффективность трудовых ресурсов; в) эффективность производственных активов; г) эффективность оборотных активов; эффективность инвестиционных проектов. 4. SMART-критерий «Specific» переводится на русский язык как: а) конкретность; б) измеримость; в) достижимость; г) актуальность; д) ограниченность по времени. 5. Сбалансированная система показателей – это система стратегического управления компаний: а) верно; б) неверно. 6. К основным проблемам перехода к плоским организационным структурам относится: а) стремление к изменениям; б) инерция мышления; в) боязнь необычного; г) такие структуры в принципе неэффективны; д) возможный негативный эффект в виде усиления контроля; е) порождение большей двусмысленности и неопределенности.	3,5 3,5 3,5 3,5 3,5

Подготовил: к.э.н., доцент

А.Г. Рубин

«Утверждаю»

Заведующий кафедрой «Менеджмент и маркетинг»,

Примеры тестовых заданий

Для самоконтроля своих знаний студентам рекомендуется выполнить тестовые задания.

1. К признакам эффективного менеджмента относятся:

- ж) инновации;
- з) эффективные управленческие навыки;
- и) социальная ответственность компании;
- к) талант сотрудников;
- л) иерархическая организационная структура;
- м) либеральный стиль управления.

2. Эффективный менеджмент в организации способствует:

- а) обеспечению ее прибыльности;
- б) лучшей координации между ее подразделениями;
- в) соблюдению сроков выполнения задач сотрудниками;
- г) повышению лояльности сотрудников;
- д) росту численности сотрудников;
- е) уменьшению числа целей и задач, стоящих перед организацией.

3. Что из приведенного является результатом, а не эффектом?

- а) новый качественный продукт;
- б) качественный продукт, у которого появляются новые клиенты и который приносит дополнительную прибыль производителю;
- в) внедрение нового оборудования;
- г) повышение производительности труда персонала на 10%.

4. Эффект, который имеет непосредственную стоимостную форму:

- а) экономический;
- б) социальный;

в) организационный.

5. Эффект, характеризуют качественную сторону происходящего и отражающий степень удовлетворенности потребностей:

- а) экономический;
- б) социальный;
- в) организационный.

6. Эффект, проявляющийся в более высоком результате объединения усилий членов коллектива, чем результат суммы деятельности отдельных его участников:

- а) экономический;
- б) социальный;
- в) организационный.

7. Затраты на сырье, полуфабрикаты, энергию, представляют собой следующий вид затрат:

- а) материальные;
- б) трудовые;
- в) финансовые.

8. Затраты, составляющие время, потраченное на выполнение работы, и затраты на квалификацию работников, представляют собой следующий вид затрат:

- а) материальные;
- б) трудовые;
- в) финансовые.

9. Деньги или их эквиваленты представляют собой следующий вид затрат:

- а) материальные;

- б) трудовые;
- в) финансовые.

10. Что из перечисленного относится к принципам эффективности Эмерсона?

- а) точно поставленные идеалы или цели;
- б) здравый смысл;
- в) компетентная консультация;
- г) справедливое отношение к персоналу;
- д) централизованное принятие всех решений;
- е) анархия;
- ж) приоритет устных распоряжений;
- з) жесткая система окладов.

11. В зависимости от средств воздействия выделяют следующий вид эффективности в менеджменте:

- з) стратегическая;
- и) инновационная;
- к) региональная;
- л) деятельность аппарата управления;
- м) реструктуризации;
- н) производственная;
- о) внешняя.

12. В зависимости от содержания эффекта выделяют следующий вид эффективности в менеджменте:

- а) стратегическая;
- б) инновационная;
- в) региональная;
- г) деятельность аппарата управления;

- д) реструктуризации;
- е) производственная;
- ж) внешняя.

13. В зависимости от уровня проявления эффекта выделяют следующий вид эффективности в менеджменте:

- а) стратегическая;
- б) инновационная;
- в) региональная;
- г) деятельность аппарата управления;
- д) реструктуризации;
- е) производственная;
- ж) внешняя.

14. В зависимости от форм эффективности выделяют следующий вид эффективности в менеджменте:

- а) стратегическая;
- б) инновационная;
- в) региональная;
- г) деятельность аппарата управления;
- д) реструктуризации;
- е) производственная;
- ж) внешняя.

15. В зависимости от стадий развития систем менеджмента выделяют следующий вид эффективности в менеджменте:

- а) стратегическая;
- б) инновационная;
- в) региональная;
- г) деятельность аппарата управления;

- д) реструктуризации;
- е) производственная;
- ж) внешняя.

16. В зависимости от видов систем менеджмента выделяют следующий вид эффективности в менеджменте:

- а) стратегическая;
- б) инновационная;
- в) региональная;
- г) деятельность аппарата управления;
- д) реструктуризации;
- е) производственная;
- ж) внешняя.

17. В зависимости от отношения к среде выделяют следующий вид эффективности в менеджменте:

- а) стратегическая;
- б) инновационная;
- в) региональная;
- г) деятельность аппарата управления;
- д) реструктуризации;
- е) производственная;
- ж) внешняя.

18. Показатель экономической эффективности «рентабельность производства» относится к группе:

- а) общие показатели эффективности;
- б) эффективность трудовых ресурсов;
- в) эффективность производственных активов;
- г) эффективность оборотных активов;

д) эффективность инвестиционных проектов.

19. Показатель экономической эффективности «трудоемкость единицы продукции» относится к группе:

- а) общие показатели эффективности;
- б) эффективность трудовых ресурсов;
- в) эффективность производственных активов;
- г) эффективность оборотных активов;
- д) эффективность инвестиционных проектов.

20. Показатель экономической эффективности «фондоемкость единицы продукции» относится к группе:

- а) общие показатели эффективности;
- б) эффективность трудовых ресурсов;
- в) эффективность производственных активов;
- г) эффективность оборотных активов;
- д) эффективность инвестиционных проектов.

21. Показатель экономической эффективности «оборачиваемость оборотных средств» относится к группе:

- д) общие показатели эффективности;
- е) эффективность трудовых ресурсов;
- ж) эффективность производственных активов;
- з) эффективность оборотных активов;
- и) эффективность инвестиционных проектов.

22. Показатель экономической эффективности «рентабельность капитальных вложений» относится к группе:

- а) общие показатели эффективности;
- б) эффективность трудовых ресурсов;

- в) эффективность производственных активов;
- г) эффективность оборотных активов;
- д) эффективность инвестиционных проектов.

23. Какой вид социального эффекта относится к сфере занятости?

- а) улучшение условий труда;
- б) повышение стандартов качества;
- в) рост населения;
- г) улучшение качества законов.

24. Какой вид социального эффекта относится к сфере здравоохранения?

- а) улучшение условий труда;
- б) повышение стандартов качества;
- в) рост населения;
- г) улучшение качества законов.

25. Какой вид социального эффекта относится к сфере демографии?

- а) улучшение условий труда;
- б) повышение стандартов качества;
- в) рост населения;
- г) улучшение качества законов.

26. Какой вид социального эффекта относится к сфере институционального регулирования?

- а) улучшение условий труда;
- б) повышение стандартов качества;
- в) рост населения;
- г) улучшение качества законов.

27. К объективным (экономическим) показателям оценки организационной эффективности относятся:

- а) производительность;
- б) рентабельность;
- в) экологичность;
- г) энергоемкость;
- д) удовлетворенность трудом;
- е) межличностные отношения в организации.

28. К субъективным (социально-психологическим) показателям оценки организационной эффективности относятся:

- а) трудовая активность персонала;
- б) удовлетворенность трудом;
- в) относительная стабильность организации;
- г) межличностные отношения в организации;
- д) продуктивность;
- е) экологичность.

29. Система оценки персонала, позволяющая измерить эффективность сотрудников фирмы в их способности достижения стратегических и тактических целей – это:

- а) метод KPI;
- б) OKR-подход;
- в) сбалансированная система показателей (BSC);
- г) «McKinsey 7-S».

30. Выберите правильную последовательность разработки целей при применении метода KPI:

- а) цели подразделения, цели компании, цели работника;
- б) цели компании, цели подразделения, цели работника;

- в) цели работника, цели компании, цели подразделения;
- г) цели подразделения, цели работника, цели компании.

31. SMART-критерий «Specific» переводится на русский язык как:

- е) конкретность;
- ж) измеримость;
- з) достижимость;
- и) актуальность;
- к) ограниченность по времени.

32. SMART-критерий «Measurable» переводится на русский язык как:

- а) конкретность;
- б) измеримость;
- в) достижимость;
- г) актуальность;
- д) ограниченность по времени.

33. SMART-критерий «Attainable» переводится на русский язык как:

- а) конкретность;
- б) измеримость;
- в) достижимость;
- г) актуальность;
- д) ограниченность по времени.

34. SMART-критерий «Relevant» переводится на русский язык как:

- а) конкретность;
- б) измеримость;
- в) достижимость;
- г) актуальность;
- д) ограниченность по времени.

35. SMART-критерий «Time-bound» переводится на русский язык как:

- а) конкретность;
- б) измеримость;
- в) достижимость;
- г) актуальность;
- д) ограниченность по времени.

36. Что из перечисленного является требованием к эффективным KPI?

- а) адресная принадлежность
- б) обеспечение прогнозирования
- в) сбалансированность и взаимосвязанность
- г) простота измерения
- д) недостижимость на 100%
- е) закрытость
- ж) неограниченность
- з) сложность восприятия

37. Выберите правильную последовательность этапов разработки системы KPI:

а) определение критических факторов успеха, разработка перечня конкретных KPI, формирование целей, определение измерителя KPI, проведение аудита системы KPI, интегрирование системы KPI в систему управления и ее внедрение, разработка и согласование с руководством программы по достижению целей, регулярный пересмотр KPI;

б) формирование целей, разработка перечня конкретных KPI, определение критических факторов успеха, определение измерителя KPI, проведение аудита системы KPI, интегрирование системы KPI в систему управления и ее внедрение, регулярный пересмотр KPI, разработка и согласование с руководством программы по достижению целей;

в) разработка перечня конкретных KPI, определение критических факторов успеха, формирование целей, проведение аудита системы KPI, разработка и согласование с руководством программы по достижению целей, определение измерителя KPI, интегрирование системы KPI в систему управления и ее внедрение, регулярный пересмотр KPI

г) формирование целей, определение критических факторов успеха, разработка перечня конкретных KPI, проведение аудита системы KPI, определение измерителя KPI, разработка и согласование с руководством программы по достижению целей, интегрирование системы KPI в систему управления и ее внедрение, регулярный пересмотр KPI.

38. Выберите правильную последовательность этапов применения системы OKR:

а) пилотная версия, постановка корпоративных целей, представление стратегических целей, обучение персонала, промежуточные результаты, постановка целей команд, подведение итогов;

б) обучение персонала, пилотная версия, представление стратегических целей, постановка корпоративных целей, постановка целей команд, подведение итогов, промежуточные результаты;

в) пилотная версия, обучение персонала, постановка корпоративных целей, представление стратегических целей, постановка целей команд, промежуточные результаты, подведение итогов;

г) обучение персонала, пилотная версия, постановка целей команд, представление стратегических целей, постановка корпоративных целей, промежуточные результаты, подведение итогов.

39. К преимуществам OKR-подхода относятся:

а) фокусировка на более ценных задачах бизнеса;

б) лёгкость контроля со стороны руководителей;

в) гибкость;

г) внедрение OKR может занять много времени;

- д) не все могут проникнуться идеей амбициозных целей;
- е) недостигнутые цели могут сильно расстроить команду.

40. К недостаткам OKR-подхода относятся:

- а) внедрение OKR может занять много времени;
- б) не все могут проникнуться идеей амбициозных целей;
- в) недостигнутые цели могут сильно расстроить команду;
- г) все команды понимают, какой вклад вносят в деятельность компании;
- д) лёгкость контроля со стороны руководителей;
- е) согласование действий между командами.

41. Сбалансированная система показателей – это система стратегического управления компанией:

- в) верно;
- г) неверно.

42. Сбалансированная система показателей (BSC) включает следующие перспективы:

- а) финансы;
- б) клиенты;
- в) внутренние бизнес-процессы;
- г) обучение и развитие;
- д) конкуренты;
- е) органы власти.

43. Показатель BSC «прибыль» относится к перспективе:

- а) финансы;
- б) клиенты;
- в) внутренние бизнес-процессы;
- г) обучение и развитие персонала.

44. Показатель BSC «доля рынка» относится к перспективе:

- а) финансы;
- б) клиенты;
- в) внутренние бизнес-процессы;
- г) обучение и развитие персонала.

45. Показатель BSC «качество» относится к перспективе:

- а) финансы;
- б) клиенты;
- в) внутренние бизнес-процессы;
- г) обучение и развитие персонала.

46. Показатель BSC «текучесть кадров» относится к перспективе:

- а) финансы;
- б) клиенты;
- в) внутренние бизнес-процессы;
- г) обучение и развитие персонала.

47. Выберите правильную последовательность этапов разработки BSC:

а) конкретизация стратегических целей; выбор показателей и определение их целевых значений, определение стратегических мероприятий, связывание стратегических целей причинно-следственными цепочками, сбор, оценка и анализ информации о выполнении стратегии, определение связи показателей с бизнес-процессами;

б) конкретизация стратегических целей, связывание стратегических целей причинно-следственными цепочками, выбор показателей и определение их целевых значений, определение связи показателей с бизнес-процессами, определение стратегических мероприятий, сбор, оценка и анализ информации о выполнении стратегии;

в) выбор показателей и определение их целевых значений, связывание стратегических целей причинно-следственными цепочками, конкретизация стратегических целей, определение стратегических мероприятий, определение связи показателей с бизнес-процессами

г) сбор, оценка и анализ информации о выполнении стратегии;

д) связывание стратегических целей причинно-следственными цепочками, конкретизация стратегических целей, выбор показателей и определение их целевых значений, определение стратегических мероприятий, определение связи показателей с бизнес-процессами, сбор, оценка и анализ информации о выполнении стратегии.

48. Процесс изменений состояний объекта под воздействием факторов внешней среды, в результате которого у объекта появляются новые, производные свойства – это:

а) трансформация;

б) реконструкция;

в) реакция;

г) стагнация.

49. Выделите свойства, которые появляются у менеджмента в результате трансформации:

а) гибкость реагирования;

б) прозрачность информации и коммуникации;

в) уменьшение количества уровней в иерархии;

г) признание ценности «новых доходов»;

д) жесткость;

е) пропорциональность.

50. Способ управления, в основе которого лежит запуск самоуправления и самоконтроля сотрудников, направленный на развитие компании – это:

- а) мягкое управление;
- б) жесткое управление;
- в) контрольное управление;
- г) отсутствие управления.

51. К основным проблемам перехода к плоским организационным структурам относится:

- ж) инерция мышления;
- з) боязнь необычного;
- и) возможный негативный эффект в виде усиления контроля;
- к) порождение большей двусмысленности и неопределенности;
- л) стремление к изменениям;
- м) такие структуры в принципе неэффективны.

52. Что из перечисленного относится к жестким ключевым элементам модели «McKinsey 7-S»?

- а) стратегия;
- б) структура;
- в) система;
- г) система ценностей;
- д) стиль;
- е) состав персонала;
- ж) сумма навыков.

53. Что из перечисленного относится к мягким ключевым элементам модели «McKinsey 7-S»?

- а) стратегия;

- б) структура;
- в) система;
- г) система ценностей;
- д) стиль;
- е) состав персонала;
- ж) сумма навыков.

54. Составляющей методологии Agile «Adaptation» на русском языке соответствует слово (словосочетание):

- а) адаптация;
- б) целедостижение;
- в) интеграция;
- г) поддержание ценностного образца.

55. Составляющей методологии Agile «Goal Attainment» на русском языке соответствует слово (словосочетание):

- а) адаптация;
- б) целедостижение;
- в) интеграция;
- г) поддержание ценностного образца.

56. Составляющей методологии Agile «Integration» на русском языке соответствует слово (словосочетание):

- а) адаптация;
- б) целедостижение;
- в) интеграция;
- г) поддержание ценностного образца.

57. Составляющей методологии Agile «Latency» на русском языке соответствует слово (словосочетание):

- а) адаптация;

- б) целедостижение;
- в) интеграция;
- г) поддержание ценностного образца.

Примеры оценочных средств для проверки каждой компетенции, формируемой дисциплиной

Таблица 7 – Типовые оценочные средства для проверки каждой компетенции, формируемой дисциплиной «Управление эффективностью и результативностью» направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Менеджмент организации»

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовые задания
ПКН-2	Способность применять математические методы для решения стандартных профессиональных задач, интерпретировать полученные математические результаты	1. Демонстрирует знания математических методов, применяемых в менеджменте.	Задание 1 После периода макроэкономической неустойчивости, руководство завода, производящего полупроводниковые материалы для электронных схем, столкнулось с необходимостью решения принципиально новых проблем. Промышленный спад привел к резкому снижению объемов производства отечественной электронной продукции и как следствие к падению спроса на основную продукцию, производимую заводом. Перед руководством завода встала задача выработки новой стратегии развития предприятия, соответствующей новым экономическим реалиям. Как изменение условий функционирования предприятия повлияло на его хозяйственную деятельность? Какую стратегию развития предприятия, с точки зрения эффективности деятельности, следовало бы принять руководству завода в изменившейся внешней среде? Задание 2 Предприятие по производству игрушек столкнулось с проблемой низкой производительности труда. Для повышения эффективности работы персонала было принято решение провести обучение и тренинги для повышения квалификации

		сотрудников. Однако, после проведения обучения, производительность труда не увеличилась, а даже снизилась. Что следует предпринять руководству предприятия для изменения ситуации? Задание 3 Прежде чем приступить к разработке стратегии развития предприятия, необходимо установить причины, не позволяющие выпускать конкурентоспособную продукцию, пользующуюся устойчивым потребительским спросом. Отчеты прежнего руководства предприятия позволили вскрыть многие недочеты, мешавшие продуктивной работе. Однако для определения основных «узких мест» и приоритетных мероприятий, необходимых для повышения качества выпускаемой продукции, поиска точек роста и наиболее перспективных возможностей было принято решение о проведении систематизированного анализа сложившегося положения. Новый директор поставил задачу: определить на основных участках деятельности предприятия слабые места и угрозы, которые они могут представлять в будущем, а также сильные стороны и открывающиеся, в связи с этим возможности, на которые целесообразно сделать ставку при реорганизации деятельности предприятия. Назовите ряд причин, которые не позволяют выпускать конкурентоспособную продукцию. Разработайте систему эффективных решений для предприятия.
	2. Применяет математические методы и модели для обоснования принятия управленческих решений.	Задание 1 Банк «Империя финансов» имеет следующие показатели финансовой деятельности: – чистый доход: 1 млрд рублей – чистая прибыль: 500 миллионов рублей – рентабельность: 5% Для повышения эффективности показателей финансовой деятельности банк решил внедрить новые продукты и услуги, а также улучшить качество обслуживания клиентов. Какие шаги следует предпринять банку А для достижения поставленных целей? Задание 2 Компания «Ваши двери» существует всего 7 лет, тем не менее за это время она

			завоевала доброе имя у потребителей. Основным видом деятельности предприятия является производство, реализация и установка деревянных и металлических дверей. Конкурентами «Ваши двери» являются «Мир дверей» и «Дверной альянс». «Дверной альянс» занимает лидирующие позиции на рынке ЦФО России, активизируя свою деятельность на всех территориальных сегментах. «Мир дверей» акцентирует свое присутствие на рынке Москвы и Московской области. На рынке Московской области емкость рынка существенно больше, чем представленная на нем продукция конкурентов. Поэтому сегодня фирма «Ваши двери» работает в Москве. В перспективе она предполагает выйти на рынки ЦФО, поскольку даже однократный выход на потребителей за пределами региона был для фирмы весьма удачным. Деятельность «Ваши двери» за последние три года характеризуется такими цифрами. Выручка от реализации товаров и услуг в 2019 г. составила 13 млн 510 тыс. руб., в 2020 г. — 10 млн 371 тыс. руб., в 2021 г. — 16 млн 266 тыс. руб. Прибыль соответственно по годам — 3 млн 665 тыс. руб., 1 млн 383 тыс. руб. и 830 тыс. руб. Рост объема продаж в 2021 г. был достигнут за счет снижения реализационных цен, что сказалось на себестоимости. Ее уровень имеет тенденцию к увеличению: в 2019 г. доля себестоимости в объеме продаж составляла 72,9%, в 2020 г. — 86,7%, а в 2021 г. — 84,9%. Именно этим, прежде всего, объясняется снижение прибыли. Такое положение не может устроить руководство фирмы. Перед ним стоит задача изменить сложившуюся ситуацию. Для того чтобы осуществить процесс формулировки стратегии фирмы «Ваши двери», необходимо проанализировать выявленные стратегические факторы с учетом текущей ситуации и возможных действий конкурентов. В настоящее время фирма имеет линейную производственную структуру. Основными звеньями управления являются: директор, его заместители по коммерческим вопросам и по производству, главный технолог, главный бухгалтер и начальник
--	--	--	--

		производственного участка. Какие изменения организационной структуры необходимо произвести прежде всего для повышения эффективности деятельности? Задание 3 Компания «Мир молока» производит и продает молоко, молочные продукты и сыр. В последние несколько лет компания столкнулась с трудностями в производстве, связанными с повышением цен на сырье и увеличением конкуренции на рынке. Какие начальные шаги должно предпринять руководство компании, чтобы сохранить свою долю рынка и улучшить финансовые показатели?
	3. Содержательно интерпретирует результаты, полученные при использовании математических моделей.	Задание 1 Согласно новой стратегии развития предприятия, разработанной после прихода нового директора, деятельность предприятия должна была претерпеть значительные изменения. Иное значение стало придаваться маркетинговой службе, более мобильным должно было стать производство выпускаемых строительных материалов. При необходимости оно должно было обеспечить быструю смену номенклатуры продукции с учетом реальных возможностей предприятия, выпуск продукции следующего поколения в соответствии с изменяющимся спросом. Предусматривалась более активная инвестиционная деятельность, что предполагало внедрение новых технологических линий и более современного, а подчас и более дорогостоящего оборудования. Перед новым руководством встала задача реорганизации структуры предприятия в соответствии с изменением стоящих перед ним задач. Предполагалось сделать более динамичным производство, более активной маркетинговую политику, большее значение стало придаваться инновационной деятельности. Поэтому необходимо было выбрать такую организационную структуру, которая в наибольшей степени способствовала бы решению новых задач, стоящих перед предприятием. Разработайте функциональную организационную структуру предприятия. Распределите функциональные полномочия между отделами или подразделениями для

			повышения эффективности деятельности. Обоснуйте. Задание 2 ИТ компания сталкивается с проблемой высокой стоимости обслуживания клиентов. Компания использует множество инструментов для управления клиентскими данными, но это приводит к увеличению затрат на обслуживание клиентов и снижению производительности. Для решения этой проблемы компания решила перейти на новую систему управления клиентскими данными. Однако, переход на новую систему вызвал ряд сложностей, таких как изменение процессов работы с данными и необходимость обучения сотрудников новым инструментам. Как ИТ компания может решить эту проблему? Задание 3 Туристическая компания планирует расширить свой бизнес и выйти на внутренний рынок. Для этого они решили провести исследование рынка и определить, какие виды туризма наиболее популярны среди местных жителей. Какие шаги нужно предпринять компании для разработки эффективной маркетинговой стратегии?												
ПКП-5	Способность применять методику оценки рисков, мониторинга состояния организации, участвовать в реализации мероприятий по профилактике и предотвращению кризисов, выводу из кризиса организаций и систем различного уровня	1. Разрабатывает программу превентивных мер для предупреждения и снижения отрицательных последствий кризисных ситуаций.	Задание 1 Фирма по производству электроники имеет переменные затраты 14 руб. на изделие и продажную цену 2800 руб. Постоянные затраты составляют 392 тыс. рублей. Текущий объем выпуска 30 тыс. изделий. Фирма может существенно улучшить качество товара, увеличив постоянные затраты до 168 тыс. рублей. Переменные затраты увеличатся до 168 руб., резко возрастет выпуск продукции (до 50 тыс. изделий более высокого качества). Все это будет способствовать повышению конкурентоспособности организации. Должна ли фирма вносить коррективы в имеющийся план? Задание 2 Какое из приведенных ниже в таблице предприятий более эффективно? Таблица, тыс. руб. <table border="1"> <thead> <tr> <th>Показатель</th><th>Предприятие № 1</th><th>Предприятие № 2</th><th>Предприятие № 3</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Затраты на управление (У)</td><td>2 000</td><td>900</td><td>150</td></tr> <tr> <td>Прибыль</td><td>10 000</td><td>9 000</td><td>2 000</td></tr> </tbody> </table>	Показатель	Предприятие № 1	Предприятие № 2	Предприятие № 3	Затраты на управление (У)	2 000	900	150	Прибыль	10 000	9 000	2 000
Показатель	Предприятие № 1	Предприятие № 2	Предприятие № 3												
Затраты на управление (У)	2 000	900	150												
Прибыль	10 000	9 000	2 000												

			предприятия (П)			
			Задание 3 В связи с возросшими требованиями к качеству поставляемой продукции, более жесткими условиями поставки и требованиями техники безопасности руководство крупного угольного разреза разработало программу перспективного развития предприятия, в которой наряду с другими мероприятиями предусматривалась замена устаревшего оборудования. В связи с разработанной программой было принято решение о закупке крупной партии нового оборудования, для чего угольному разрезу требовался кредит в размере 3 млн долларов. Такой суммы «свободных» денег у предприятия не было. Эффективным ли было решение, принятое руководством угольного разреза, закупить крупную партию нового оборудования? Что, с вашей точки зрения, следовало бы предпринять руководству для того, чтобы закупка нового оборудования стала возможной? Задание 4 Компания «Мебельный мир» занимается производством и реализацией мебели для дома и офиса. В последние годы компания столкнулась с рядом проблем, связанных с изменением предпочтений потребителей, конкуренцией на рынке и ростом затрат на производство. Какие шаги нужно предпринять для оценки эффективности деятельности мебельного производства? Задание 5 Одному из направлений деятельности фирмы соответствует бизнес-область, которая в прошлом получила относительно большую долю рынка. Однако со временем рост заметно замедлился. Данное направление – «звезда» в прошлом – в настоящее время обеспечивает фирме достаточную прибыль для того, чтобы удерживать на рынке свои конкурентные позиции. Определите, к какому типу относится данное направление, и дайте характеристику потока денежной наличности в бизнес-области.			
			2. Демонстрирует навыки	Задание 1 На предприятии, не отличавшемся высокой		

		организации антикризисного мониторинга деятельности компании.	эффективностью производства, одним из слабых звеньев управления была невысокая исполнительская дисциплина. Руководство предприятия приняло решение о реорганизации системы управления и введении более эффективной системы контроля исполнения. Какая система контроля исполнения может быть наиболее эффективной? Задание 2 Завод полупроводниковых материалов, столкнулся с основными трудностями в своей деятельности именно вследствие изменений, происшедших на тех рынках сбыта, где традиционно реализовывалась продукция завода. Полупроводниковых материалов для электронных схем на отечественных рынках сбыта требовалось все меньше и меньше. Сокращение объемов реализации продукции, производимой заводом, привело к необходимости изменения, а точнее, формирования новой маркетинговой стратегии предприятия. Какое, с вашей точки зрения, влияние оказало изменение потребительского спроса на продукцию, производимую заводом полупроводниковых материалов, на экономическую деятельность предприятия? Что могло бы послужить основой эффективной маркетинговой политики завода, ориентированной на новые реалии потребительского рынка? Задание 3 Тяжелое положение, в котором находилось предприятие при передаче его новому руководству, требовало от пришедшей команды управленцев решительных действий по изменению сложившейся ситуации. Поиск путей вывода предприятия из сложившегося положения потребовал от нового руководства проведения детального анализа ситуации, при этом основной акцент был сделан на выявление потенциальных возможностей предприятия и определение номенклатуры строительных материалов, пользующихся реальным спросом на рынке сбыта. Новый план действий предполагал резкое повышение конкурентоспособности, а значит, реализуемости производимой продукции, что должно было стать основой экономического и технического
--	--	--	---

			оздоровления предприятия. Однако действия по возрождению предприятия могли привести к достижению поставленной цели только в том случае, если они осуществлялись в соответствии со специально разработанным планом. Руководство поставило задачу разработки такого плана деятельности предприятия, который охватывал бы все стороны его деятельности. При помощи свободно распространяемых информационных технологий разработайте план деятельности предприятия, производственный план для повышения эффективности его деятельности. Задание 4 Рассчитать показатель рентабельности продукции предприятия на основе следующих данных: – выручка (В) предприятия за отчетный год составила 499 630 тыс. руб.; – валовой доход (ВД) – 125 600 тыс. руб.; – издержки обращения (ИО) – 105 440 тыс. руб.; – чистая прибыль (ЧП) – 13 750 тыс. руб. Ответ дать в процентах, округлив до десятых долей.
--	--	--	--

Процедуры оценивания знаний и умений регулируются соответствующими приказами, распоряжениями ректората Финуниверситета о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов.

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

Основная литература:

1. Пурлик В.М. Управление эффективностью деятельности организации: учебник для вузов / В.М. Пурлик. – М: Издательство Юрайт, 2024. – 207 с. – URL: <https://ezpro.fa.ru:2058/bcode/543212>.

2. Староверова К.О. Менеджмент. Эффективность управления: учебное пособие для вузов / К.О. Староверова. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2024. – 269 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/538105>.

Дополнительная литература:

3. Одинцов Б.Е. Когнитивные системы управления эффективностью бизнеса: учебник и практикум для вузов / Б.Е. Одинцов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2024. – 311 с. – URL: <https://ezpro.fa.ru:2058/bcode/530606>.

4. Егоршин А.П. Эффективный менеджмент организации: учебное пособие / А.П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2023. – 388 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/2001731>.

5. Секерин В.Д. Развитие маркетинговых инструментов управления эффективностью предприятий в условиях цифровизации экономики: монография / В.Д. Секерин, А.А. Ефремов, А.Е. Горохова. – 2-е изд., стереотип. – М.: Научный консультант, 2024. – 136 с. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2136930>.

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

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) – <http://elib.fa.ru>.
2. Электронно-библиотечная система BOOK.RU – <http://www.book.ru>.
3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» – <http://biblioclub.ru/> 38.
4. Электронно-библиотечная система – Znanium <http://www.znanium.com>.
5. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» – <https://www.biblio-online.ru>.
6. Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital – <http://lib.alpinadigital.ru>.
7. Научная электронная библиотека – eLibrary.ru <http://elibrary.ru>.
8. Электронная библиотека – <http://grebennikon.ru>.
9. Национальная электронная библиотека – <http://нэб.рф>.
10. Электронная библиотека диссертаций Российской государственной библиотеки – <https://dvs.rsl.ru>.

10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Важнейшими условиями процесса обучения являются сочетание аудиторной и внеаудиторной работы студентов, постепенное увеличение удельного веса их самостоятельной работы.

Самостоятельная работа студентов (индивидуальная, групповая, коллективная) является важной частью в рамках данного курса. Самостоятельная работа студентов осуществляется под руководством преподавателя и протекает в форме делового взаимодействия: студент получает непосредственные указания, рекомендации преподавателя об организации самостоятельной деятельности, а преподаватель выполняет функцию управления через учет, контроль и коррекцию ошибочных действий. Содержание самостоятельной работы студентов имеет двуединый характер. С одной стороны, это совокупность учебных и практических заданий, которые должен выполнить студент в процессе обучения – объект его деятельности. С другой стороны, это способ деятельности студента по выполнению соответствующего учебного теоретического или практического задания. Свое внешнее выражение содержание самостоятельной работы студентов находит во всех организационных формах учебной внеаудиторной деятельности, в ходе самостоятельного выполнения различных заданий. Функциональное предназначение самостоятельной работы студентов в процессе практических занятий по овладению специальными знаниями заключается в самостоятельном прочтении, просмотре, прослушивании, наблюдении, конспектировании, осмыслении, запоминании и воспроизведении определенной информации. Цель и планирование самостоятельной работы студенту определяется преподавателем.

Собственно самостоятельная работа студентов выполняется в удобные для студента часы и представляется преподавателю для проверки. Данный формат предусматривает большую самостоятельность студентов, большую

индивидуализацию заданий, наличие консультационных пунктов и ряд психолого-педагогических новаций, касающихся как содержательной части заданий, так и характера консультаций и контроля.

Студентам предлагаются следующие виды и формы самостоятельной работы:

- ~ самостоятельное выполнение заданий на практических занятиях;
- ~ самостоятельная домашняя работа по подготовке к аудиторным занятиям;
- ~ самостоятельная работа (индивидуальная) с использованием Интернет-технологий;
- ~ индивидуальная и групповая творческая работа по подготовке сообщений.

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

11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения

1. Astro Linux
2. Libre Office

11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Справочная правовая система «Консультант Плюс». – URL: <http://www.consultant.ru>
2. Информационно-правовая система «Гарант.ру». – URL: <http://www.garant.ru>

11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации: не предусмотрены

Каждый обучающийся в течение всего обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом к электронно-библиотечной системе и электронной информационно-образовательной среде Краснодарского филиала Финансового университета.

Электронная информационно-образовательная среда Финансового университета обеспечивает:

– доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин, практик, к указаниям электронных библиотечных систем и электронным образовательным ресурсам, указанным в рабочих программах. По дисциплине «Управление эффективностью и результативностью» в электронной информационно-образовательной среде Финансового

университета представлены следующие виды информационных ресурсов:

- ~ аннотации дисциплины;
- ~ видеолекции;
- ~ мультимедийные презентации по всем темам курса;
- ~ методический материал;
- ~ рабочие программы дисциплины.

– фиксацию хода образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации;

– проведение всех видов занятий, процедур оценки результатов обучения, реализация которых осуществляется с применением электронного обучения.

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

Материально-техническая база Краснодарского филиала Финансового университета соответствует действующим противопожарным правилам и нормам, обеспечивает проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.

Образовательный процесс обеспечивается специальными помещениями, которые представляют собой аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, выполнения курсовых работ, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы студентов и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, обеспечивающими представление учебной информации большой аудитории, демонстрационным оборудованием.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой, обеспечивающей доступ к сети Интернет и электронной информационно-образовательной среде Финансового университета.