

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

Уральский филиал Финуниверситета

Кафедра «Экономика, финансы и управление»

СОГЛАСОВАНО
ООО ЦКТ «Хенде»
Финансовый директор



Ю.В. Маркина

«17» марта 2021 г.

УТВЕРЖДАЮ
Директор Уральского филиала
Финуниверситета



А.А. Якушев

«17» марта 2021 г.

Климова О.Н.

**ЦЕННОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ
КОМПАНИЕЙ**
Рабочая программа дисциплины

Для студентов, обучающихся по направлению 38.03.02 «Менеджмент»
образовательная программа «Управление бизнесом»
профиль «Менеджмент организации»

*Рекомендовано Ученым советом
Уральского филиала Финуниверситета
(Протокол № 30 от «16» марта 2021 г.)*

*Одобрено кафедрой «Экономика, финансы и управление»
(Протокол № 09 от «9» марта 2021 г.)*

Челябинск, 2021

Содержание

| | |
|--|----|
| 1. Наименование дисциплины..... | 3 |
| 2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (компетенций) с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине..... | 3 |
| 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы..... | 6 |
| 4. Объём дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся..... | 7 |
| 5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий | 7 |
| 5.1. Содержание дисциплины..... | 7 |
| 5.2 Учебно-тематический план..... | 10 |
| 5.3 Содержание семинаров, практических занятий..... | 11 |
| 6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине | 13 |
| 6.1 Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы..... | 13 |
| 6.2 Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю..... | 14 |
| 7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине..... | 18 |
| 7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы..... | 18 |
| 7.2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний..... | 29 |
| 7.3 Соответствующие приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов..... | 32 |
| 8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины | 33 |
| 9. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины..... | 34 |
| 10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины..... | 35 |
| 11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем..... | 36 |
| 12. Описание материальной базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине..... | 37 |

1. Наименование дисциплины

Учебная дисциплина Б.1.2.2.2.4.3 «Ценностно-ориентированное управление компанией».

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

Дисциплина «Ценностно-ориентированное управление компанией» обеспечивает формирование следующих компетенций:

| Компетенции | Наименование компетенции | Индикаторы достижения | Планируемые результаты обучения по дисциплине |
|-------------|--|---|---|
| ПКП-3 | Способность участвовать в процессах текущего и стратегического планирования и контроля в организации | <p>1. Демонстрирует навыки использования в своей работе новых технологий для планирования и контроля в организации.</p> <p>2. Выбирает метрики результативности компании на каждом этапе жизненного цикла компании.</p> | <p>1.Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - современные технологии для планирования в ходе ценностно-ориентированного управления компанией; - современные технологии контроля в ценностно-ориентированного управления компанией; - современные технологии обработки и анализа информации больших массивов данных различных рынков в ходе ценностно-ориентированного управления компанией. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - использовать современные технологии для планирования в ходе ценностно-ориентированного управления компанией; - применять современные технологии контроля в ходе ценностно-ориентированного управления компанией; - грамотно применять современные технологии обработки и анализа информационных потоков больших массивов данных различных рынков в ходе ценностно-ориентированного управления компанией <p>2.Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - теорию жизненного цикла организации; - метрики результативности организации в ходе ценностно- |

| | | | |
|--------------|---|---|--|
| | | | <p>ориентированного управления компанией;</p> <ul style="list-style-type: none"> - совокупность используемой в прогнозировании стоимости компании информации <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - применять теорию жизненного цикла организации; - использовать метрики результативности организации в ходе ценностно-ориентированного управления компанией; - характеризовать и применять совокупность используемой в прогнозировании стоимости компании информации |
| ПКП-4 | Способность участвовать в разработке программ развития организации, обоснований проектов и управленческих решений, связанных с развитием деятельности организации | <p>1. Разрабатывает концепцию проекта, иерархическую структуру работ, календарно-ресурсный план и контроль за ходом программ развития организации.</p> <p>2. Применяет современные модели развития и управления организацией.</p> | <p>1.Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - концепцию управления проектом ценностно-ориентированного управления компанией; - основные документы для проекта по ценностно-ориентированному управлению компанией; - состав процессов в ходе ценностно-ориентированного управления компанией; <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - разрабатывать концепцию проекта по ценностно-ориентированному управлению компанией; - применять аппарат различных стандартов в ходе реализации проекта ценностно-ориентированного управления компанией; - применять процессный подход в ходе реализации проекта ценностно-ориентированного управления компанией. <p>2.Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - модели расчетов финансовых показателей, используемые в ходе реализации ценностно-ориентированного управления компанией; - основные положения проекта по ценностно-ориентированному управлению компанией; - возможности пакетов прикладных программ в ходе работы в ходе работы по |

| | | | |
|--------------|--|--|--|
| | | | <p>ценностно-ориентированному управлению компанией</p> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - использовать модели расчетов финансовых показателей в ходе реализации проекта ценностно-ориентированного управления компанией; - составлять основные положения проекта в ходе реализации проекта по ценностно-ориентированному управлению компанией; - применять пакеты прикладных программ в ходе работы по реализации проекта ценностно-ориентированного управления компанией |
| ПКП-6 | Способность осуществлять распределение полномочий и ответственности между органами корпоративного управления, разрабатывать управленческие решения в целях реализации принципов корпоративного управления и корпоративной социальной ответственности | <p>1. Демонстрирует навыки распределения полномочий и ответственности между сотрудниками.</p> <p>2. Разрабатывает управленческие решения в целях реализации принципов корпоративного</p> | <p>1.Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - способы распределения полномочий между сотрудниками в ходе работ по в ценностно-ориентированному управлению компанией; - способы распределения ответственности между сотрудниками в ходе работ по ценностно-ориентированному управлению компанией; - методы проектного менеджмента для организации ценностно-ориентированного управления компанией; <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - использовать навыки распределения полномочий между сотрудниками в ходе работ по реализации ценностно-ориентированного управления компанией; - применять навыки способы распределения ответственности между сотрудниками в ходе работ по ценностно-ориентированному управлению компанией; - обосновывать применение методов проектного менеджмента для организации ценностно-ориентированного управления компанией <p>2.Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - основные типы управленческих решений, принимаемые в процессе ценностно- |

| | | | |
|--|--|--|---|
| | | управления и корпоративной социальной ответственности. | <p>ориентированного управления компанией;</p> <p>- основы теории ценностно-ориентированного управления компанией;</p> <p>- состав и содержание различных инструментов корпоративной социальной ответственности в ходе ценностно-ориентированного управления компанией</p> <p>Уметь:</p> <p>- принимать управленческие решения в процессе организации ценностно-ориентированного управления компанией;</p> <p>- применять основы теории ценностно-ориентированного управления компанией;</p> <p>- применять инструменты корпоративной социальной ответственности в ходе ценностно-ориентированного управления компанией</p> |
|--|--|--|---|

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Ценностно-ориентированное управление компанией» является дисциплиной модуля 4 «Ценностно-ориентированный менеджмент организации» для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» образовательная программа «Управление бизнесом» профиль «Менеджмент организации»

Владение теорией и практикой создания стоимости компании в современных условиях способствует формированию у студентов компетенций, связанных с навыками использования разнообразных методов поиска, анализа и интерпретации информации, освоению методов принятия управленческих решений для достижения целей организации, а также оценки эффективности инновационных идей.

Для успешного освоения дисциплины «Ценностно-ориентированное управление компанией» студентам пригодятся компетенции, освоенные в ходе изучения таких дисциплин, как «Управление бизнес-процессами», «Оценка стоимости предприятия (бизнеса)» и «Управление корпоративной собственностью».

В свою очередь, компетенции, приобретенные в результате освоения дисциплины «Ценностно-ориентированное управление компанией» пригодятся в процессе освоения таких дисциплин, как «Практикум по управлению инвестиционными проектами и программами», «Управление эффективностью и результативностью», учебной и производственной

практик, а также в ходе выполнения выпускной квалификационной работы бакалавра.

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

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы.

Вид промежуточной аттестации – *зачет*

| Вид учебной работы по дисциплине | Всего (в з.е. и часах) | Семестр 7 |
|--------------------------------------|-----------------------------|------------|
| | | в часах |
| Общая трудоемкость дисциплины | 3 /108 | 108 |
| Аудиторные занятия | 50 | 50 |
| Лекции | 16 | 16 |
| Практические занятия | 34 | 34 |
| в т.ч. в интерактивных формах | 17 | 17 |
| Самостоятельная работа | 58 | 58 |
| Текущий контроль | домашнее творческое задание | |
| Вид промежуточной аттестации | зачет | |

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

5.1. Содержание дисциплины

Тема 1. Основы ценностно-ориентированного управления компанией

Ценность как состоятельный экономический критерий, отражающий интегральный эффект влияния принимаемых решений на все параметры, по которым оценивается деятельность предприятия (доля рынка и прочность конкурентной позиции, доходы, инвестиционные потребности, операционная эффективность, налоговое бремя, регулирование и, в конечном итоге, потоки денежных средств и уровень риска), позволяющий ранжировать варианты в ситуации множественного выбора.

Ценностно-ориентированный менеджмент (VBM).

Цель внедрения ценностно-ориентированного менеджмента.

Стратегия компании при внедрении ценностно-ориентированного менеджмента.

Организационная структура корпорации при внедрении ценностно-ориентированного менеджмента.

Драйверы максимизации акционерной стоимости:

Внедрение философии ценностного ориентированного менеджмента предполагает разработку системы управления четырьмя фундаментальными драйверами, влияющими на максимизацию акционерной стоимости.

Рост объема продаж. Как правило рост продаж корпорации положительно влияет на акционерную стоимость, однако это может иметь и отрицательное воздействие, если для достижения роста придется привлекать капитал по слишком высокой стоимости.

Рентабельность операционной деятельности. Этот драйвер всегда оказывает положительное воздействие, поэтому здесь справедливо утверждение «чем выше, тем лучше».

Требование к уровню капитала. Влияние этого драйвера оценивается при помощи коэффициента, который рассчитывается следующим образом:

Средневзвешенная стоимость капитала.

Преимущества ценностно-ориентированного менеджмента для компании.

Основные недостатки внедрения ценностно-ориентированного управления в компании.

Современные информационные базы, IT- технологии и IT-серверы для управления ценностно-ориентированного управления компанией.

Тема 2. Структура ценностно-ориентированного управления компанией

Ценностно-ориентированный менеджмент (VBM), понимаемый как всеобъемлющая система управления организацией, органично включает в себя четыре основных модуля: оценивание, стратегию, финансы и корпоративное управление. Модуль оценивания предполагает выбор модели и процедур определения ценности компании для ее собственников, мониторинг изменения ценности, определение драйверов (факторов) создания новой ценности. Модуль стратегии устанавливает ясную связь между ценностью компании для собственников и корпоративными и бизнес-стратегиями. В этом смысле VBM может рассматриваться как отдельное направление стратегического менеджмента. Модуль финансов описывает финансовые политики компании, нацеленные на создание ценности. Модуль корпоративного управления направлен на согласование интересов собственников и менеджеров. Он объясняет действия и политики высшего менеджмента компании, например, такие как измерение результатов деятельности, систему материального стимулирования, отношения с инвесторами, нацеленных на создание ценности и способствующих таким образом решению агентской проблемы.

Цикл "создания" ценности компании

Тема 3. Основные методы ценностно-ориентированного управления компанией

В зависимости от значимости финансовых показателей в ценностно-ориентированном менеджменте выделяются две группы методов: ориентированные на финансовые показатели и ориентированные в большей степени на стратегическое управление.

Финансовый подход характерен для экономической добавленной стоимости (*EVA*), добавленной стоимости акционерного капитала (*SVA*), доходности инвестиций на основе потока денежных средств (*CFROI*) и некоторых других. По своей сути первая группа VBM-методов базируется на объединении традиционных моделей Дюпон и дисконтированного денежного потока *DCF*.

Методы различаются главным образом вариантами расчета затрат капитала, получением результата в абсолютных или процентных величинах. От системы Дюпон взята идея представления результирующего финансового показателя, например доходности совокупных активов *ROA*, в виде многоярусного дерева взаимосвязанных параметров - подлежащих управлению и контролю показателей, определяющих поток денежных средств.

Методы, ориентированные в большей степени на стратегическое управление.

Развитие управления стоимостью компаний под воздействием современных информационных технологий и моделей управления (*Bic Data*, *IC-Бумприкс* *BigData*, *PROMT Analyse*, *Mail.Ru Group*, *ЯндексDNS*, *Agile*, *Scrum*, *Extreme programming*, *FDD*, *DSDM*, *holacracy* и др.). Взаимодействие финансовых и информационных потоков в управлении бизнесом

Тема 4. Мотивация в ценностно-ориентированном управлении компанией

Мотивация как важная функция ценностного управления.

Символическая теория ценностей в ценностно-ориентированном управлении компанией

Материальное и нематериальное стимулирование сотрудников компании.

Геймификация как способ мотивации сотрудников.

Тема 5. Система сбалансированных показателей в ценностно-ориентированном управлении компанией

Модель системы сбалансированных показателей – ССП (*Balanced Scorecard BSC*) как методологическая основа формирования ценностно-ориентированного управления компанией

Взаимосвязанные стандартные перспективы (направления, проекции), объединенные причинно-следственными связями в структуре ССП.

Причины построения ССП. Использование факторов стоимости в качестве критических факторов успеха.

Необходимость интеграции системы управления стоимостью бизнеса и ССП для целей стратегического планирования на основе стоимости. ССП - основа планирования стратегического развития компании.

Формирование сбалансированного набора ключевых показателей эффективности (КПЭ) основа планирования деятельности компании. Перевод миссии и стратегических целей компании (бизнеса) в конкретный набор показателей и целей для отдельных бизнес-единиц. Финансовые результаты – высшие цели деятельности компании, а другие составляющие ССП – условия их достижения (факторы) в стратегическом периоде. Опережающие и запаздывающие индикаторы, матрицы их влияния на уровень управляемости объекта. Эталонные значения показателей (базовые значения анализа состояния)

Принципы обоснования системы показателей, обеспечивающих полную управляемость реализации компанией стратегии развития.

Карты сбалансированных показателей. Декомпозиция целей до уровня отдельных сотрудников, формирование системы мотивации. Структурирование выявленных факторов стоимости и соответствующих им сбалансированных показателей, построение «дерева» факторов, обеспечивающего их сквозную декомпозицию с корпоративного уровня на уровень бизнес-единиц и функциональный уровень.

Целевые инвестиционные программы, разрабатываемые по приоритетным направлениям развития организации - наилучшая организационная форма реализации факторов стратегического развития (клиентских, внутренних, обучения). Сущность системы мониторинга и управления компанией на основе ССП

5.2 Учебно-тематический план

| № п/п | Наименование темы (раздела) дисциплины | Всего | Аудиторные занятия | | | | Самостоятельная работа | Формы текущего контроля успеваемости |
|-------|--|-------|--------------------|--------|--------------------------------|--------------------------------|------------------------|--|
| | | | Общая, в т.ч.: | Лекции | Семинары, практические занятия | Занятия в интерактивных формах | | |
| 1 | Основы ценностно-ориентированного управления компанией | 18 | 8 | 2 | 6 | 3 | 10 | Анализ ситуационных задач (кейсов), решение задач, тестирование, презентации |
| 2 | Структура ценностно-ориентированного управления | 18 | 8 | 2 | 6 | 3 | 10 | Анализ ситуационных задач (кейсов), |

| | | | | | | | | |
|---|---|------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|--|
| | компанией | | | | | | | решение задач, тестирование, презентации |
| 3 | Основные методы ценностно-ориентированного управления компанией | 22 | 12 | 4 | 8 | 3 | 10 | Анализ ситуационных задач (кейсов), решение задач, тестирование, презентации |
| 4 | Мотивация в ценностно-ориентированном управлении компанией | 24 | 10 | 4 | 6 | 4 | 14 | Анализ ситуационных задач (кейсов), решение задач, тестирование, презентации |
| 5 | Система сбалансированных показателей в ценностно-ориентированном управлении компанией | 26 | 12 | 4 | 8 | 4 | 14 | Анализ ситуационных задач (кейсов), решение задач, тестирование, презентации |
| | В целом по дисциплине | 108 | 50 | 16 | 34 | 17 | 58 | Домашнее творческое задание |
| | Итого в % | | 100 | | | 50 | | |

5.3 Содержание практических, семинарских занятий

| Наименование тем (разделов) дисциплины | Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из раздела 8, 9 (указывается раздел и порядковый номер источника) | Форма проведения занятия |
|--|---|--|
| Тема 1. Основы ценностно-ориентированного управления компанией | 1. Ценность как состоятельный экономический критерий 2. Ценностно-ориентированный менеджмент (VBM). 3. Стратегия компании при внедрении ценностно-ориентированного менеджмента. 4. Организационная структура корпорации при внедрении ценностно-ориентированного менеджмента. 5. Современные информационные базы, IT-технологии и IT-серверы для управления ценностно-ориентированного управления компанией. <i>Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-8</i> <i>Рекомендуемые источники из раздела 9: 1-10</i> | Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации |

| | | |
|---|--|--|
| Тема 2. Структура ценностно-ориентированного управления компанией | 1. Модуль оценивания 2. Модуль стратегии 3. Модуль финансов 4. Модуль корпоративного управления <i>Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-8</i> <i>Рекомендуемые источники из раздела 9: 1-6</i> | Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации |
| Тема 3. Основные методы ценностно-ориентированного управления компанией | 1. Методы, ориентированные на финансовые показатели 2. Методы, ориентированные в большей степени на стратегическое управление. <i>Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-8</i> <i>Рекомендуемые источники из раздела 9: 1-10</i> | Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации |
| Тема 4. Мотивация в ценностно-ориентированном управлении компанией | 1. Мотивация как важная функция ценностного управления. 2. Символическая теория ценностей в ценностно-ориентированном управлении компанией 3. Материальное и нематериальное стимулирование сотрудников компании. 4. Геймификация как способ мотивации сотрудников <i>Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-8</i> <i>Рекомендуемые источники из раздела 9: 1-10</i> | Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации |
| Тема 5. Система сбалансированных показателей в ценностно-ориентированном управлении компанией | 1. Модель системы сбалансированных показателей – ССП (<i>Balanced Scorecard BSC</i>) как методологическая основа формирования ценностно-ориентированного управления компанией 2. Взаимосвязанные стандартные перспективы (направления, проекции), объединенные причинно-следственными связями в структуре ССП. 3. Причины построения ССП. Использование факторов стоимости в качестве критических факторов успеха. 4. Необходимость интеграции системы управления стоимостью бизнеса и ССП для целей стратегического планирования на основе стоимости. ССП - основа планирования стратегического развития компании. 5. Формирование сбалансированного набора ключевых показателей эффективности (КПЭ) основа планирования деятельности компании. Перевод миссии и стратегических целей компании (бизнеса) в конкретный набор показателей и целей для отдельных бизнес-единиц. 6. Финансовые результаты – высшие цели деятельности компании, а другие составляющие ССП – условия их достижения (факторы) в стратегическом периоде. 7. Опережающие и запаздывающие индикаторы, матрицы их влияния на уровень управляемости объекта. 8. Эталонные значения показателей (базовые значения анализа состояния) <i>Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-8</i> <i>Рекомендуемые источники из раздела 9: 1-10</i> | Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации |

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

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

| Наименование тем (разделов) дисциплины | Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение | Формы внеаудиторной самостоятельной работы |
|---|---|---|
| Тема 1. Основы ценностно-ориентированного управления компанией | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ценностно-ориентированный менеджмент (VBM). 2. Цель внедрения ценностно-ориентированного менеджмента. 3. Стратегия компании при внедрении ценностно-ориентированного менеджмента. 4. Организационная структура корпорации при внедрении ценностно-ориентированного менеджмента. 5. Драйверы максимизации акционерной стоимости | Работа с учебно-научной и справочной литературой, статистическими сборниками. Поиск информации в интернете по заданной теме. Самоподготовка по перечню вопросов Подготовка к текущему контролю |
| Тема 2. Структура ценностно-ориентированного управления компанией | <ol style="list-style-type: none"> 1. Цикл "создания" ценности компании 2. Современные информационные базы, IT-технологии и IT-серверы для управления ценностно-ориентированного управления компанией. | Работа с учебно-научной и справочной литературой, статистическими сборниками. Поиск информации в интернете по заданной теме. Самоподготовка по перечню вопросов Подготовка к текущему контролю |
| Тема 3. Основные методы ценностно-ориентированного управления компанией | <ol style="list-style-type: none"> 1. Методы ситуационного анализа. 2. Графические методы, используемые на этапе диагностики проблем. 3. Методы, применяемые на этапе определения альтернатив; морфологический анализ, методы ассоциаций и аналогий. 4. Методы выработки решений в диалоговом режиме. | Работа с учебно-научной и справочной литературой, статистическими сборниками. Поиск информации в интернете по заданной теме. Самоподготовка по перечню вопросов Подготовка к текущему контролю |
| Тема 4. Мотивация в ценностно-ориентированном управлении компанией | <ol style="list-style-type: none"> 1. Мотивация как важная функция ценностного управления. 2. Символическая теория ценностей в ценностно-ориентированном управлении компанией 3. Материальное и нематериальное стимулирование сотрудников | Работа с учебно-научной и справочной литературой, статистическими сборниками. Поиск информации в интернете по заданной теме. Самоподготовка по перечню вопросов |

| | | |
|---|---|--|
| | компаний. | Подготовка к текущему контролю |
| Тема 5. Система сбалансированных показателей в ценностно-ориентированном управлении компанией | <p>1. Принципы обоснования системы показателей, обеспечивающих полную управляемость реализации компанией стратегии развития.</p> <p>2. Карты сбалансированных показателей. Декомпозиция целей до уровня отдельных сотрудников, формирование системы мотивации. Структурирование выявленных факторов стоимости и соответствующих им сбалансированных показателей, построение «дерева» факторов, обеспечивающего их сквозную декомпозицию с корпоративного уровня на уровень бизнес-единиц и функциональный уровень.</p> <p>3. Целевые инвестиционные программы, разрабатываемые по приоритетным направлениям развития организации - наилучшая организационная форма реализации факторов стратегического развития (клиентских, внутренних, обучения).</p> <p>4. Сущность системы мониторинга и управления компанией на основе ССП</p> | <p>Работа с учебно-научной и справочной литературой, статистическими сборниками.</p> <p>Поиск информации в интернете по заданной теме.</p> <p>Самоподготовка по перечню вопросов</p> <p>Подготовка к текущему контролю</p> |

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

Примерная тематика домашнего творческого задания

1. Определение ценностей как основа современного бизнеса.
2. Характеристика четырех уровней ценности современной компании.
3. Управление на основе ценностей в современной российской компании.
4. Управление на основе ценностей в современной европейской компании.
5. Управление на основе ценностей в современной американской компании.
6. Управление на основе ценностей в современной японской компании.
7. Исследование мотивации персонала на основе ценностей.
8. Исследование ценностей персонала современной российской компании.
9. Исследование ценностей персонала современной европейской компании.

10. Исследование ценностей персонала современной американской компании.
11. Исследование ценностей персонала современной японской компании.
12. Исследование ценностей руководства современной российской компании.
13. Исследование ценностей руководства современной европейской компании.
14. Исследование ценностей руководства современной американской компании.
15. Исследование ценностей руководства современной японской компании.

Примеры кейсов

Кейс 1. В 1980 е гг. члены совета директоров одного из банков США разочаровались в деятельности нанятого ими президента банка и решили уволить его. Главной причиной стало то, что он чрезмерно увлекался решением повседневных проблем и мало внимания уделял стратегии. Пришедший ему на смену специалист был хорошо известен в банковских кругах и имел репутацию не просто опытного руководителя, но прогрессивно мыслящего менеджера, понимающего, что в современных условиях успеха достигают только те финансовые институты, деятельность которых ориентирована на длительную перспективу. Первый его шаг заключался в увольнении команды менеджеров высшего звена и привлечении на их место новых управленцев. Параллельно с этим он заключил контракт с консалтинговой компанией, которой было поручено разработать стратегию развития банка. По результатам SWOT анализа привлеченные консультанты определили сильную сторону данного банка – это его высокая репутация на рынке и профессионализм сотрудников. Наряду с этим обнаружили недостатки, среди которых выделялись невнятная маркетинговая стратегия и отсутствие четкой ориентации на какую либо конкретную группу потребителей. В соответствии с данными выводами была предложена стратегия развития банка, среди прочих моментов предусматривающая, в частности, определение целевой аудитории в виде так называемых «синих воротничков» и установление стратегических целей развития банка на ближайшие 2 года, в том числе увеличение активов банка с 50 млн до 80 млн долл. и повышение рентабельности с 3 до 15 %. Новый президент согласился с выводами и предложениями консультантов, и эти показатели вошли в новую стратегию развития банка. Представители новой команды менеджеров не участвовали в разработке стратегии, так как, по указанию нового президента, были заняты приемом дел и устранением недостатков, доставшихся им в «наследство» от старой команды. В последующие два года новый президент

все больше и больше ощущал, что стратегия реализуется совсем не так, как он рассчитывал.

Повседневная деятельность структурных подразделений банка практически не изменилась, и каждый сотрудник на своем месте занимался тем же, чем занимался до принятия стратегии. Когда были подведены промежуточные итоги (после двух лет развития) стало ясно, что реализация стратегии терпит фиаско: активы увеличились только до 70 млн долл., а рентабельность возросла лишь на 4 % (с 3 % до 7 %). Размышления о причинах сложившейся ситуации привели президента банка к мысли, что они являются следствием тех ошибок, которые он допустил в процессе принятия стратегии.

Задание:

1. Оцените данные мероприятия с позиции ценностно-ориентированного управления компанией.
2. Какие ошибки были допущены вновь назначенным президентом банка в ходе выработки и принятия новой стратегии развития?

Кейс 2. В конце 1970 х гг. руководством одной из крупнейших компаний США по оказанию инженерных услуг было принято решение о новой стратегии развития, предусматривавшей сокращение убыточных структурных компонентов и уменьшение численности работников остальных подразделений компании. С этим решением не согласился менеджер отдела рекламы, который сформировал хорошую команду и не хотел расставаться с перспективными работниками. Он предложил руководству нестандартное решение. Возглавляемый им отдел был выведен из состава компании и получил возможность самостоятельно работать на рынке. Фактически речь шла о создании дочернего предприятия на базе отдела рекламы. Результаты не заставили себя ждать, и очень скоро новое предприятие стало приносить владельцам хорошую прибыль. Вместе с тем наряду с положительными результатами стали проявляться и негативные последствия проведенных преобразований. Во-первых, подразделения материнской компании, которые раньше пользовались услугами рекламного отдела бесплатно, теперь оплачивали предоставленные услуги. Во-вторых, новая компания стала предоставлять рекламные услуги организациям, которые также специализировались на оказании инженерных услуг, т.е. фактически продвигать продукцию конкурентов материнской компании. Это вынудило руководство головной компании принять меры по исправлению создавшейся ситуации. Рекламная компания перестала оказывать услуги заказчикам, работающим на рынке инженерной продукции, и переключилось на обслуживание страховых компаний и организаций финансово кредитной сферы. Кроме того, были найдены взаимовыгодные ценовые решения оплаты рекламных услуг, оказываемых отделам материнской компании. В итоге к середине 1980 х гг.

корпорация успешно работала как на рынке оказания инженерных услуг, так и на рекламном рынке.

Задание:

1. Оцените данные мероприятия с позиции ценностно-ориентированного управления компанией.
2. Какую стратегию изначально стремилось реализовать руководство компании и какую реализовало на практике в результате принятия предложений менеджера отдела рекламы?

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов-бакалавров, по результатам выполнения самостоятельных работ.

Основными формами текущего контроля знаний являются:

- участие в дискуссиях по проблемным темам дисциплины;
- выполнение тестовых заданий и их обсуждение;
- выполнение домашнего творческого задания.

Промежуточная аттестация по дисциплине «Ценностно-ориентированное управление компанией» проводится в форме экзамена.

Оценка знаний студентов-бакалавров осуществляется в баллах с учетом:

- оценки за работу в семестре/модуле (участие в дискуссиях, выполнение тестовых заданий, выполнение проектной работы и т.д.);
- оценки, полученной на зачете.

Оценка знаний по 100-балльной шкале реализуется в соответствии с критериями балльно-рейтинговой системы Финансового университета.

Основные требования к результатам освоения дисциплины

| Требования к результатам освоения дисциплины | Оценка | Баллы (рейтинговая оценка) |
|--|--|----------------------------------|
| Глубокое усвоение всего материала в соответствии с рабочей программой дисциплины, логически стройное его изложение, умение применить теоретические знания для решения прикладных задач, свободное решение задач и обоснование принятого решения, выполнение текущей работы в семестре. | <i>отлично / зачтено</i> | <i>86-100</i> |
| Твердые знания всего материала в соответствии с рабочей программой дисциплины, грамотное его изложение, допустимы некоторые неточности в ответе на вопросы, правильное применение теоретических положений при решении практических вопросов и задач, выполнение текущей работы в семестре. | <i>хорошо / зачтено</i> | <i>70-85</i> |
| Знание только базового материала курса, допустимы неточности в ответе на вопросы, недостаточно правильные формулировки, | <i>удовлетворительно / зачтено</i> | <i>50-69</i> |

| | | |
|--|--|-------------|
| нарушение логической последовательности в изложении теоретического материала, затруднения при решении практических задач, выполнение текущей работы в семестре. | | |
| Незнание значительной части всего материала в соответствии с рабочей программой дисциплины, неумение сформулировать правильные ответы на вопросы экзаменационного билета, невыполнение практических заданий. | <i>неудовлетворительно /не зачтено</i> | <i>0-49</i> |

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

7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

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

ПКП-3 Способность участвовать в процессах текущего и стратегического планирования и контроля в организации

Оценка уровня сформированности компетенции

| <i>Показатели оценивания</i> | <i>Критерии оценивания компетенций</i> | <i>Шкала оценивания</i> |
|--|--|---|
| 1. Демонстрирует навыки использования в своей работе новых технологий для планирования и контроля в организации. | Знает: - современные технологии для планирования в ходе ценностно-ориентированного управления компанией Умеет: - использовать современные технологии для планирования в ходе ценностно-ориентированного управления компанией | Пороговый уровень от 50 баллов |
| | Знает: - современные технологии для планирования в ходе ценностно-ориентированного управления компанией; - современные технологии контроля в ценностно-ориентированного управления компанией Умеет: - использовать современные технологии для планирования в ходе ценностно-ориентированного управления компанией; - применять современные технологии контроля в ходе ценностно-ориентированного управления компанией | Продвинутый уровень от 70 баллов |

| | | |
|---|---|---|
| | <p>Знает:</p> <ul style="list-style-type: none"> - современные технологии для планирования в ходе ценностно-ориентированного управления компанией; - современные технологии контроля в ценностно-ориентированного управления компанией; - современные технологии обработки и анализа информации больших массивов данных различных рынков в ходе ценностно-ориентированного управления компанией. <p>Умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> - использовать современные технологии для планирования в в ходе ценностно-ориентированного управления компанией; - применять современные технологии контроля в ходе ценностно-ориентированного управления компанией; - грамотно применять современные технологии обработки и анализа информационных потоков больших массивов данных различных рынков в ходе ценностно-ориентированного управления компанией | <p><i>Высокий уровень от 86 баллов</i></p> |
| 2.Выбирает метрики результативности компании на каждом этапе жизненного цикла компании. | <p>Знает:</p> <ul style="list-style-type: none"> - теорию жизненного цикла организации <p>Умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> - применять теорию жизненного цикла организации | <p><i>Пороговый уровень от 50 баллов</i></p> |
| | <p>Знает:</p> <ul style="list-style-type: none"> - теорию жизненного цикла организации; - метрики результативности организации в ходе ценностно-ориентированного управления компанией <p>Умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> - применять теорию жизненного цикла организации; - использовать метрики результативности организации в ходе ценностно-ориентированного управления компанией | <p><i>Продвинутый уровень от 70 баллов</i></p> |
| | <p>Знает:</p> <ul style="list-style-type: none"> - теорию жизненного цикла организации; - метрики результативности организации в ходе ценностно-ориентированного управления компанией; - совокупность используемой в прогнозировании стоимости компании информации <p>Умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> - применять теорию жизненного цикла организации; - использовать метрики результативности организации в ходе ценностно-ориентированного управления компанией; - характеризовать и применять совокупность используемой в прогнозировании стоимости компании информации | <p><i>Высокий уровень от 86 баллов</i></p> |

ПКП-4 Способность участвовать в разработке программ развития организации, обоснований проектов и управленческих решений, связанных с развитием деятельности организации

Оценка уровня сформированности компетенции

| <i>Показатели оценивания</i> | <i>Критерии оценивания Компетенций</i> | <i>Шкала оценивания</i> |
|--|--|--|
| 1.Разрабатывает концепцию проекта, иерархическую структуру работ, календарно-ресурсный план и контроль за ходом программ развития организации. | Знает: - концепцию управления проектом ценностно-ориентированного управления компанией Умеет: - разрабатывать концепцию проекта по ценностно-ориентированному управлению компанией | <i>Пороговый уровень от 50 баллов</i> |
| | Знает: - концепцию управления проектом ценностно-ориентированного управления компанией; - основные документы для проекта по ценностно-ориентированному управлению компанией Умеет: - разрабатывать концепцию проекта по ценностно-ориентированному управлению компаний; - применять аппарат различных стандартов в ходе реализации проекта ценностно-ориентированного управления компаний | <i>Продвинутый уровень от 70 баллов</i> |
| | Знает: - концепцию управления проектом ценностно-ориентированного управления компаний; - основные документы для проекта по ценностно-ориентированному управлению компаний; - состав процессов в ходе ценностно-ориентированного управления компаний; Умеет: - разрабатывать концепцию проекта по ценностно-ориентированному управлению компаний; - применять аппарат различных стандартов в ходе реализации проекта ценностно-ориентированного управления компаний; - применять процессный подход в ходе реализации проекта ценностно-ориентированного управления компаний. | <i>Высокий уровень от 86 баллов</i> |
| 2.Применяет современные модели развития и управления организацией. | Знает: - модели расчетов финансовых показателей, используемые в ходе реализации ценностно-ориентированного управления компаний Умеет: - использовать модели расчетов финансовых показателей в ходе реализации проекта ценностно-ориентированного управления компаний | <i>Пороговый уровень от 50 баллов</i> |

| | | |
|--|---|---|
| | Знает: - модели расчетов финансовых показателей, используемые в ходе реализации ценностно-ориентированного управления компаний; - основные положения проекта по ценностно-ориентированному управлению компанией Умеет: - использовать модели расчетов финансовых показателей в ходе реализации проекта ценностно-ориентированного управления компаний; - составлять основные положения проекта в ходе реализации проекта по ценностно-ориентированному управлению компанией | Продвинутый уровень от 70 баллов |
| | Знает: - модели расчетов финансовых показателей, используемые в ходе реализации ценностно-ориентированного управления компаний; - основные положения проекта по ценностно-ориентированному управлению компаний; - возможности пакетов прикладных программ в ходе работы в ходе работы по ценностно-ориентированному управлению компанией Умеет: - использовать модели расчетов финансовых показателей в ходе реализации проекта ценностно-ориентированного управления компаний; - составлять основные положения проекта в ходе реализации проекта по ценностно-ориентированному управлению компаний; - применять пакеты прикладных программ в ходе работы по реализации проекта ценностно-ориентированного управления компаний | Высокий уровень от 86 баллов |

ПКП-6 Способность осуществлять распределение полномочий и ответственности между органами корпоративного управления, разрабатывать управленческие решения в целях реализации принципов корпоративного управления и корпоративной социальной ответственности

Оценка уровня сформированности компетенции

| <i>Показатели оценивания</i> | <i>Критерии оценивания Компетенций</i> | <i>Шкала оценивания</i> |
|--|---|---|
| 1. Демонстрирует навыки распределения полномочий и ответственности между сотрудниками. | Знает: - способы распределения полномочий между сотрудниками в ходе работ по ценностно-ориентированному управлению компаний Умеет: - использовать навыки распределения полномочий между сотрудниками в ходе работ по реализации ценностно-ориентированного управления компаний | Пороговый уровень от 50 баллов |

| | | |
|--|---|---|
| | <p>Знает:</p> <ul style="list-style-type: none"> - способы распределения полномочий между сотрудниками в ходе работ по ценностно-ориентированному управлению компаний; - способы распределения ответственности между сотрудниками в ходе работ по ценностно-ориентированному управлению компаний <p>Умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> - использовать навыки распределения полномочий между сотрудниками в ходе работ по реализации ценностно-ориентированного управления компаний; - применять навыки способы распределения ответственности между сотрудниками в ходе работ по ценностно-ориентированному управлению компаний | <p><i>Продвинутый уровень от 70 баллов</i></p> |
| | <p>Знает:</p> <ul style="list-style-type: none"> - способы распределения полномочий между сотрудниками в ходе работ по ценностно-ориентированному управлению компаний; - способы распределения ответственности между сотрудниками в ходе работ по ценностно-ориентированному управлению компаний; - методы проектного менеджмента для организации ценностно-ориентированного управления компаний; <p>Умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> - использовать навыки распределения полномочий между сотрудниками в ходе работ по реализации ценностно-ориентированного управления компаний; - применять навыки способы распределения ответственности между сотрудниками в ходе работ по ценностно-ориентированному управлению компаний; - обосновывать применение методов проектного менеджмента для организации ценностно-ориентированного управления компаний | <p><i>Высокий уровень от 86 баллов</i></p> |
| 2.Разрабатывает управленческие решения в целях реализации принципов корпоративного управления и корпоративной социальной | <p>Знает:</p> <ul style="list-style-type: none"> - основные типы управленческих решений, принимаемые в процессе ценностно-ориентированного управления компаний <p>Умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> - принимать управленческие решения в процессе организации ценностно-ориентированного управления компаний | <p><i>Пороговый уровень от 50 баллов</i></p> |

| | | |
|------------------|---|--|
| ответственности. | <p>Знает:</p> <ul style="list-style-type: none"> - основные типы управленческих решений, принимаемые в процессе ценностно-ориентированного управления компаний; - основы теории ценностно-ориентированного управления компаний <p>Умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> - принимать управленческие решения в процессе организации ценностно-ориентированного управления компаний; - применять основы теории ценностно-ориентированного управления компаний | <i>Продвинутый уровень от 70 баллов</i> |
| | <p>Знает:</p> <ul style="list-style-type: none"> - основные типы управленческих решений, принимаемые в процессе ценностно-ориентированного управления компаний; - основы теории ценностно-ориентированного управления компаний; - состав и содержание различных инструментов корпоративной социальной ответственности в ходе ценностно-ориентированного управления компаний <p>Умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> - принимать управленческие решения в процессе организации ценностно-ориентированного управления компаний; - применять основы теории ценностно-ориентированного управления компаний; - применять инструменты корпоративной социальной ответственности в ходе ценностно-ориентированного управления компаний | <i>Высокий уровень от 86 баллов</i> |

Этапы формирования компетенций

| № темы дисциплины | Тематика занятий | Код компетенции | Формы проведения | Конкретизация компетенций (знания, умения) |
|-------------------|---|-------------------------|--|---|
| 1 | Основы ценностно-ориентированного управления компаний | ПКП-3 ПКП-4 ПКП-6 | Дискуссия по актуальным вопросам темы. Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации | <p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - современные технологии для планирования в ходе ценностно-ориентированного управления компаний; - современные технологии контроля в ценностно-ориентированного управления компаний; - современные технологии обработки и анализа информации больших массивов данных различных рынков в ходе ценностно-ориентированного управления компаний. - способы распределения полномочий между |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | | <p>сотрудниками в ходе работ по ценностно-ориентированному управлению компанией;</p> <p>- способы распределения ответственности между сотрудниками в ходе работ по ценностно-ориентированному управлению компанией;</p> <p>Уметь:</p> <p>- использовать современные технологии для планирования в ходе ценностно-ориентированного управления компанией;</p> <p>- применять современные технологии контроля в ходе ценностно-ориентированного управления компанией;</p> <p>- грамотно применять современные технологии обработки и анализа информационных потоков больших массивов данных различных рынков в ходе ценностно-ориентированного управления компанией</p> <p>- использовать навыки распределения полномочий между сотрудниками в ходе работ по реализации ценностно-ориентированного управления компанией;</p> <p>- применять навыки способы распределения ответственности между сотрудниками в ходе работ по ценностно-ориентированному управлению компанией</p> |
| 2 | Структура ценностно-ориентированного управления компанией | <p>ПКП-3</p> <p>ПКП-4</p> <p>ПКП-6</p> | <p>Дискуссия по актуальным вопросам темы.</p> <p>Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации</p> | <p>Знать:</p> <p>- современные технологии для планирования в ходе ценностно-ориентированного управления компанией;</p> <p>- современные технологии контроля в ценностно-ориентированного управления компанией;</p> <p>- современные технологии обработки и анализа информации больших массивов данных различных рынков в ходе ценностно-ориентированного управления компанией.</p> <p>- основные типы управленческих решений,</p> |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | | <p>принимаемые в процессе ценностно-ориентированного управления компанией;</p> <ul style="list-style-type: none"> - основы теории ценностно-ориентированного управления компанией; - состав и содержание различных инструментов корпоративной социальной ответственности в ходе ценностно-ориентированного управления компанией <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - использовать современные технологии для планирования в ходе ценностно-ориентированного управления компанией; - применять современные технологии контроля в ходе ценностно-ориентированного управления компанией; - грамотно применять современные технологии обработки и анализа информационных потоков больших массивов данных различных рынков в ходе ценностно-ориентированного управления компанией - принимать управленческие решения в процессе организации ценностно-ориентированного управления компанией; - применять основы теории ценностно-ориентированного управления компанией; - применять инструменты корпоративной социальной ответственности в ходе ценностно-ориентированного управления компанией |
| 3 | Основные методы ценностно-ориентированного управления компанией | <p>ПКП-3 ПКП-4 ПКП-6</p> | <p>Дискуссия по актуальным вопросам темы.</p> <p>Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации</p> | <p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - модели расчетов финансовых показателей, используемые в ходе реализации ценностно-ориентированного управления компанией; - основные положения проекта по ценностно-ориентированному управлению компанией; - возможности пакетов прикладных программ в ходе работы в ходе работы по ценностно-ориентированному |

| | | | | |
|---|---|-------------------------|---|---|
| | | | | <p>управлению компанией</p> <ul style="list-style-type: none"> - современные технологии для планирования в ходе ценностно-ориентированного управления компанией; - современные технологии контроля в ценностно-ориентированного управления компанией; - современные технологии обработки и анализа информации больших массивов данных различных рынков в ходе ценностно-ориентированного управления компанией. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - использовать модели расчетов финансовых показателей в ходе реализации проекта ценностно-ориентированного управления компанией; - составлять основные положения проекта в ходе реализации проекта по ценностно-ориентированному управлению компанией; - применять пакеты прикладных программ в ходе работы по реализации проекта ценностно-ориентированного управления компанией - использовать современные технологии для планирования в ходе ценностно-ориентированного управления компанией; - применять современные технологии контроля в ходе ценностно-ориентированного управления компанией; - грамотно применять современные технологии обработки и анализа информационных потоков больших массивов данных различных рынков в ходе ценностно-ориентированного управления компанией |
| 4 | Мотивация ценностно-ориентированном управлении компаний в | ПКП-3 ПКП-4 ПКП-6 | Дискуссия по актуальным вопросам темы. Анализ ситуационных задач, тестирование, | <p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - концепцию управления проектом ценностно-ориентированного управления компанией; - основные документы для проекта по ценностно- |

| | | | | |
|---|--|-------------------------|---|--|
| | | | презентации | <p>ориентированному управлению компанией;</p> <ul style="list-style-type: none"> - состав процессов в ходе ценностно-ориентированного управления компанией; - способы распределения полномочий между сотрудниками в ходе работ по в ценностно-ориентированному управлению компанией; - способы распределения ответственности между сотрудниками в ходе работ по ценностно-ориентированному управлению компанией; - методы проектного менеджмента для организации ценностно-ориентированного управления компанией; <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - разрабатывать концепцию проекта по ценностно-ориентированному управлению компанией; - применять аппарат различных стандартов в ходе реализации проекта ценностно-ориентированного управления компанией; - применять процессный подход в ходе реализации проекта ценностно-ориентированного управления компанией; - использовать навыки распределения полномочий между сотрудниками в ходе работ по реализации ценностно-ориентированного управления компанией; - применять навыки способы распределения ответственности между сотрудниками в ходе работ по ценностно-ориентированному управлению компанией; - обосновывать применение методов проектного менеджмента для организации ценностно-ориентированного управления компаний. |
| 5 | Система сбалансированных показателей в ценностно-ориентированном | ПКП-3 ПКП-4 ПКП-6 | Дискуссия по актуальным вопросам темы. Анализ ситуационных | <p>1.Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - способы распределения полномочий между сотрудниками в ходе работ по в ценностно- |

| | | | | |
|--|-------------------------|--|--|--|
| | управлении компанией | | задач, тестирование, презентации | <p>ориентированному управлению компанией;</p> <ul style="list-style-type: none"> - способы распределения ответственности между сотрудниками в ходе работ по ценностно-ориентированному управлению компанией; - методы проектного менеджмента для организации ценностно-ориентированного управления компанией; - основные типы управленческих решений, принимаемые в процессе ценностно-ориентированного управления компанией; - основы теории ценностно-ориентированного управления компанией; - состав и содержание различных инструментов корпоративной социальной ответственности в ходе ценностно-ориентированного управления компанией <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> - использовать навыки распределения полномочий между сотрудниками в ходе работ по реализации ценностно-ориентированного управления компанией; - применять навыки способы распределения ответственности между сотрудниками в ходе работ по ценностно-ориентированному управлению компанией; - обосновывать применение методов проектного менеджмента для организации ценностно-ориентированного управления компанией - принимать управленческие решения в процессе организации ценностно-ориентированного управления компанией; - применять основы теории ценностно-ориентированного управления компанией; - применять инструменты корпоративной социальной ответственности в ходе ценностно-ориентированного управления компанией |
|--|-------------------------|--|--|--|

Шкала оценки сформированных компетенций

| Код компетенции | Соответствие уровней освоения компетенции планируемым результатам обучения и критериям их оценивания | | |
|-----------------|--|-----------------------------|-----------------------------|
| | Пороговый | Продвинутый | Высокий |
| | Оценка | | |
| | Удовлетворительно | Хорошо | Отлично |
| ПКП – 3 | Домашнее творческое задание | Домашнее творческое задание | Домашнее творческое задание |
| | анализ ситуационных задач | анализ ситуационных задач | анализ ситуационных задач |
| | | тестирование | тестирование |
| | | | подготовка презентации |
| ПКП – 4 | Домашнее творческое задание | Домашнее творческое задание | Домашнее творческое задание |
| | анализ ситуационных задач | анализ ситуационных задач | анализ ситуационных задач |
| | | тестирование | тестирование |
| | | | подготовка презентации |
| ПКП – 6 | Домашнее творческое задание | Домашнее творческое задание | Домашнее творческое задание |
| | анализ ситуационных задач | анализ ситуационных задач | анализ ситуационных задач |
| | | тестирование | тестирование |
| | | | подготовка презентации |

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

Примерный перечень практико-ориентированных заданий

1. Постройте BSC в разрезе стратегических блоков для компании ИКЕА и отдельного подразделения, действующего на российском рынке, на рынке США. Обозначьте основные особенности в системе целей и приоритетах. Для получения дополнительной информации воспользуйтесь информацией, размещенной на официальном сайте компании www.ikea.com.
2. Выручка компании в базовом году составила 10 млн. у.е. Прогнозируемые темпы роста продаж на ближайшие шесть лет составят 10% в год. Начиная с седьмого года темпы роста продаж ежегодно будут снижаться на 2% и к 11 году составят 0%. Рентабельность продаж (до

уплаты налогов) в ближайшие шесть лет составит 10%, а в период с седьмого по десятый год — 9%. Номинальная налоговая ставка равна 24%. Для осуществления запланированного роста продаж компании необходимо совершить покупку нового оборудования на сумму 400 тыс. у.е. в ближайшие шесть лет и 200 тыс. у.е. в период с седьмого по десятый год. Собственный оборотный капитал компании составляет 2% от выручки. Инвестированный капитал в базовом году равен 9,5 млн. у.е.. Средневзвешенная стоимость капитала в ближайшие десять лет будет равняться 10%. Определите стоимость компании при расчете с помощью показателя EVA.

3. Выручка компании в базовом году составила 10 млн у.е.. Прогнозируемые темпы роста продаж на ближайшие шесть лет составят 10% в год. Начиная с седьмого года темпы роста продаж ежегодно будут снижаться на 2% в год. Рентабельность продаж (до уплаты налогов) в ближайшие шесть лет будет составлять 10%, а в период с седьмого по десятый год — 9%. Номинальная налоговая ставка составляет 24%. Для осуществления запланированного роста продаж компании необходимо совершить покупку нового оборудования на сумму 400 тыс. у.е. в ближайшие шесть лет и 200 тыс. у.е. в период с седьмого по десятый год. Собственный оборотный капитал составляет 2% от выручки. Средневзвешенная стоимость капитала в ближайшие десять лет будет равняться 8%. Рассчитайте акционерную добавленную стоимость, созданную в компании.

4. Проект за минувший год характеризуется следующими данными:

- выручка — 8 млн руб.;
- затраты на оплату труда с социальными отчислениями — 1,3 млн руб.;
- материальные затраты — 1,8 млн руб.;
- амортизация — 0,3 млн руб.;
- прочие расходы, связанные с производством и реализацией — 1 млн руб.;
- внереализационные расходы — 0,2 млн руб.;
- появление дебиторской задолженности — 1,2 млн руб.;
- продажа основных фондов на сумму (после уплаты НДС и внереализационных расходов) — 0,7 млн руб.;
- выплата дивидендов по привилегированным акциям — 0,15 млн руб.;
- привлечение кредита на сумму — 1,5 млн руб.;
- выплата процентных платежей — 18% годовых от суммы кредита (выплата основной суммы кредита в рассматриваемом периоде не предусмотрена);
- сумма НДС к уплате в бюджет — 0,8 млн руб.;
- ставка налога на прибыль — 20%.

Рассчитайте полный и бездолговой денежный поток за минувший год

Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету

1. Понятия «ценность» и «ценностно-ориентированный менеджмент (VBM)».
2. Цель внедрения ценностно-ориентированного менеджмента.
3. Стратегия компании при внедрении ценностно-ориентированного менеджмента.
4. Организационная структура корпорации при внедрении ценностно-ориентированного менеджмента.
5. Драйверы максимизации акционерной стоимости:
6. Современные информационные базы, IT- технологии и IT-серверы для управления ценностно-ориентированного управления компанией. Взаимодействие финансовых и информационных потоков в управлении бизнесом
7. Модуль оценивания.
8. Модуль стратегии.
9. Модуль финансов.
10. Модуль корпоративного управления.
11. Цикл "создания" ценности компании
12. Методы, ориентированные на финансовые показатели
13. Методы, ориентированные в большей степени на стратегическое управление.
14. Мотивация как важная функция ценностного управления.
15. Символическая теория ценностей в ценностно-ориентированном управлении компанией
16. Материальное и нематериальное стимулирование сотрудников компании.
17. Геймификация как способ мотивации сотрудников.
18. Модель системы сбалансированных показателей
19. Использование факторов стоимости в качестве критических факторов успеха.
20. Формирование сбалансированного набора ключевых показателей эффективности (КПЭ) основа планирования деятельности компании.
21. Принципы обоснования системы показателей, обеспечивающих полную управляемость реализации компанией стратегии развития.
22. Карты сбалансированных показателей.
23. Целевые инвестиционные программы, разрабатываемые по приоритетным направлениям развития организации.
24. Сущность системы мониторинга и управления компанией на основе ССП

Пример билета для зачета

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**Уральский филиал Финуниверситета
кафедра «Экономика, финансы и управление»**

202_/202_ учебный год

Билет № 1

Дисциплина «Ценностно-ориентированное управление компанией»

Форма обучения: очная

Семестр 7

Направление: 38.03.02 «Менеджмент», образовательная программа «Управление бизнесом»

Профиль: «Менеджмент организации»

1. Теоретический вопрос: Понятия «ценность» и «ценностно-ориентированный менеджмент (VBM)» (15 баллов).

2. Теоретический вопрос: Карты сбалансированных показателей (15 баллов).

3. Практико-ориентированное задание (30 баллов).

Выручка компании в базовом году составила 10 млн. у.е. Прогнозируемые темпы роста продаж на ближайшие шесть лет составят 10% в год. Начиная с седьмого года темпы роста продаж ежегодно будут снижаться на 2% и к 11 году составят 0%. Рентабельность продаж (до уплаты налогов) в ближайшие шесть лет составит 10%, а в период с седьмого по десятый год — 9%. Номинальная налоговая ставка равна 24%. Для осуществления запланированного роста продаж компании необходимо совершить покупку нового оборудования на сумму 400 тыс. у.е. в ближайшие шесть лет и 200 тыс. у.е. в период с седьмого по десятый год. Собственный оборотный капитал компании составляет 2% от выручки. Инвестированный капитал в базовом году равен 9,5 млн. у.е.. Средневзвешенная стоимость капитала в ближайшие десять лет будет равняться 10%. Определите стоимость компании при расчете с помощью показателя EVA.

Подготовил: _____ (О.Н. Климова)

Утверждаю:

Заведующий кафедрой _____ (Т.В. Максимова) _____._____.202_ г.

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

1. Приказ от 23.03.2017 № 0557/о «Об утверждении Положения о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете».

2. Приказ от 01.12.2017 № 2132/о «О внесении изменений в Положение о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете».

3. Приказ от 10.10.2018 № 1873/о «О внесении изменений в Положение о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете».

4. Приказ от 13.11.2013 № 1897/о «Об утверждении Регламента подготовки и проведения экзаменов в Финуниверситете».

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

Нормативные правовые акты

1. Конституция Российской Федерации (принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 г.) (с поправками).

2. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) Часть 1 от 30.11.1994 N 51-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.10.1994) (действующая редакция от 29.06.2015).

3. О публично-правовых компаниях в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации. Законопроект № 252441-6 Внесен Правительством Российской Федерации

4. Закон РФ «О защите прав потребителей» от 07.02.1992 № 2300-1. (в ред. Федерального закона от 09.01.1996, № 2-ФЗ) (с изм. и доп.)

5. Федеральный закон от 29.07.1998 г. № 135-ФЗ «Об оценочной деятельности в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями).

6. Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ "Об акционерных обществах" с изменениями, внесенными Федеральным законом от 15.04.2019 N 55-ФЗ (ред. 63).

7. ГОСТ Р ИСО 10007-2007 Менеджмент организации

8. Федеральный закон РФ «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» от 06.05.1998 № 70-ФЗ.

9. Федеральные стандарты оценки

10. Международные стандарты оценки

11. Международные стандарты финансовой отчетности.

12. Стандарты и правила саморегулируемых организаций оценщиков.

Основная литература

1. Когденко, В.Г. Управление стоимостью компании. Ценностно-ориентированный менеджмент : учебник для бакалавров и магистров, обучающихся по направлениям «Экономика», «Менеджмент» / В.Г. Когденко, М.В. Мельник. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 447 с. — (Корпоративная финансовая политика). — URL: <https://ezpro.fa.ru:3339/catalog/product/1027329>

2. Красностанова, М. В. Психологические аспекты внедрения инноваций и изменений в работу современных организаций : учебно-методическое пособие / М. В. Красностанова. – Москва : Эк. ф-т МГУ, 2019. – 216 с. – URL: <https://ezpro.fa.ru:3339/catalog/product/1245960>

3. Основы современного управления: теория и практика : учебник / под. ред. А.Т. Алиева, В. Н. Боробова. – 2-е изд. – Москва : Дашков и К, 2020. – 526 с. – URL: <https://ezpro.fa.ru:3339/catalog/product/1232440>

Дополнительная литература

4. Оценка стоимости активов и бизнеса: учеб. для бакалавриата и магистратуры / М.А. Федотова, В.И. Бусов, О.А. Землянский; под ред. М.А. Федотовой. – Москва : Юрайт, 2019. – 522 с. – (Бакалавр и магистр. Академический курс). – Текст : непосредственный. – То же. – ЭБС Юрайт. – URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/442270>. – Текст : электронный.

5. Дамодаран А. Инвестиционная оценка. Инструменты и методы оценки любых активов : пер. с англ. / А. Дамодаран. – 5-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 1340 с. – ЭБС Znanium.com. – URL: <http://znanium.com/catalog/product/912796>. – Текст : электронный.

6. Ивашковская И.В. Моделирование стоимости компании. Стратегическая ответственность советов директоров : монография / И.В. Ивашковская. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 430 с. – (Научная мысль). – ЭБС Znanium.com. – URL: <http://znanium.com/catalog/product/1027258>. – Текст : электронный.

7. Коупленд Т. Стоимость компаний: Оценка и управление : пер. с англ. / Т. Коупленд, Т. Коллер, Д. Муррин. – 3-е изд. – Москва : Олимп-Бизнес, 2008. – 554 с. – Текст : непосредственный.

8. Методы оптимальных решений в экономике и финансах : учеб. Пособие / И.А. Александрова [и др.]; под ред. В.М. Гончаренко, В.Ю. Попова; Финуниверситет. — Москва : Кнорус, 2017. — 181 с. – (Конспект лекций). — ISBN 978-5-406-04917-4. — ЭБС BOOK.RU. — Текст : электронный.

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

1. КонсультантПлюс. Справочно-правовая система
<http://www.consultant.ru/>

2. СПАРК - Система профессионального анализа рынков и компаний. [Официальный сайт]. URL: <http://www.spark-interfax.ru>

3. Программный комплекс для организации доступа к биржевым торговым системам в режиме онлайн Quik. [Официальный сайт]. URL: <http://www.quik.ru/>.

4. Factiva — самая значительная база новостей в мире. [Официальный сайт]. URL: <http://www.dowjones.com/factiva/int/russian.asp>.

5. Thomson Research [Официальный сайт]. URL: <http://research.thomsonib.com/>.

6. База данных финансовой информации Amadeus Bureau van Dijk [Официальный сайт]. URL: <https://amadeus.bvdinfo.com/version-2013617/home.serv?product=amadeusneo>.

7. Информационная система Bloomberg [Официальный сайт].URL: <http://www.bloomberg.com>.

8. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>

9. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» <http://biblioclub.ru/>

10. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Изучение дисциплины предполагает сочетание аудиторных занятий и самостоятельной работы студентов. Аудиторные занятия проводятся в форме лекций и семинарских занятий.

Проведение лекционных занятий осуществляется в соответствии с тематическим планом, предусмотренным рабочей программой по дисциплине. Курс лекций сопровождается наглядной презентацией в программе PowerPoint, включающей базовые понятия, практические примеры, схемы, графики, табличный материал.

При подготовке к семинарским занятиям студентам следует:

- до очередного практического занятия по материалам лекции и рекомендованным литературным источникам проработать теоретический материал, соответствующей теме занятия;
- теоретический материал следует соотносить с правовыми нормами, так как в них могут быть внесены изменения, дополнения, которые не всегда отражены в учебной литературе.

Семинарские занятия предполагают:

- обсуждение в интерактивной форме вопросов занятия (дискуссия, круглый стол и пр.);
- подготовку докладов, выступление и участие в групповом обсуждении студенческих презентаций, выполненных на определенную тему в рамках самостоятельной работы;
- решение практико-ориентированных, ситуационных, тестовых, исследовательских заданий на применение различных подходов и методов.

Для эффективного участия в работе семинарского занятия студентам рекомендуется пользоваться периодической литературой, электронными библиотечными системами, аналитическими информационными системами, а также информацией интернет-сайтов, приведенных в соответствующем разделе.

Методические указания для обучающихся по обсуждению ситуационных задач:

- преподаватель самостоятельно делит группы на несколько подгрупп;
- студентам дается время на изучение кейса;

- обсуждение вопросов кейса в группе и выработка альтернативных решений;
- каждая группа предлагает свои альтернативные решения обозначенных в кейсе проблем;
- обсуждение вариантов решений всеми студентами из предложенных и выработка единого решения с аргументацией;
- совместно с преподавателем, который выступает в роли модератора - подводятся итоги и отмечаются положительные и отрицательные стороны.

Методические рекомендации по подготовке домашнего творческого задания

Домашнее творческое задание состоит в ответе на вопрос, раскрывающий тему работы.

Методические рекомендации по подготовке к промежуточной аттестации (зачету)

Зачет занимает важное место в учебном процессе, поскольку позволяют определить степень достижения учебных целей по дисциплине, способствуют систематизации и обобщению знаний, формированию умений и навыков и их применению в практической деятельности. Зачет проводится в письменной форме и включают теоретический вопрос, практико-ориентированное задание. Изложение материалов по теоретическим вопросам должно быть самостоятельным, точным и логичным. Содержание ответа должно в полной мере отражать поставленный вопрос, нецелесообразно загружать ответ текстом, который не имеет прямого отношения к заданному вопросу.

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

11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения

- 1) Антивирусная защита ESET NOD32;
- 2) Windows, Microsoft Office.

11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

- 1) СПС Консультант Плюс (соглашение от 17.01.2003 г. № 24 с последующей пролонгацией)
- 2) Информационно-образовательный портал Финуниверситета: <http://portal.ufrf.ru>.

11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации

Не используется.

12. Описание материальной базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Для реализации программы бакалавриата Филиал располагает специальными помещениями, представляющими собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации. Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно образовательную среду организации.

Филиал обеспечен необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения.

Перечень лицензионного программного обеспечения:

- 1) Антивирусная защита ESET NOD32;
- 2) Windows, Microsoft Office.