

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

Ярославский филиал Финуниверситета

Кафедра «Менеджмент и общегуманитарные науки»

СОГЛАСОВАНО



«07» июня 2023 г.

УТВЕРЖДАЮ

Директор
Ярославского филиала
Финуниверситета



В.А. Кваша

«20» июня 2023 г.

Автор: А.М. Сальников

УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ

Рабочая программа дисциплины
для студентов, обучающихся по направлению (ям) подготовки
38.03.02 «Менеджмент»,
профиль: «Менеджмент и управление бизнесом»
(очная форма обучения)

*Рекомендовано Ученым советом Ярославского филиала Финуниверситета
(протокол № 02 от 20.06.2023)*

*Одобрено кафедрой «Менеджмент и общегуманитарные науки»
(протокол № 12 от 07.06.2023)*

Ярославль 2023

СОДЕРЖАНИЕ

1. Наименование дисциплины	3
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине	3
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.	4
4. Объем дисциплины в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся (в семестре, в сессию).....	4
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий.	4
5.1 Содержание дисциплины.....	4
5.3. Содержание практических и семинарских занятий.....	6
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	6
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы.....	6
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	8
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	14
7.1 Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы	14
7.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний	14
7.3 Соответствующие приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов	
Ошибка! Закладка не определена.	
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.....	19
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	19
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины ...	19
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	20
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	20

1. Наименование дисциплины

«Управление эффективностью и результативностью» (Б.1.2.2.1.8).

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

Дисциплина «Управление эффективностью и результативностью» обеспечивает формирование следующих компетенций.

Таблица 1 – Структура планируемых результатов обучения по дисциплине

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесённые с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ПКП-2	Способность организовывать операционную деятельность компании с использованием процессного и проектного подходов	1. Проводит исследование операционной деятельности организации и совершенствует ее на основе процессного и проектного подходов. 2. Управляет проектами на основе классических и гибких методологий.	Знать: исследования операционной деятельности организации и совершенствует ее на основе процессного и проектного подходов Уметь: проводить исследование операционной деятельности организации и совершенствует ее на основе процессного и проектного подходов Знать: проекты на основе классических и гибких методологий Уметь: управлять проектами на основе классических и гибких методологий
ПКП-3	Способность планировать, участвовать в процессах текущего и стратегического планирования и контроля в организации	1. Демонстрирует навыки использования в своей работе новых технологий для планирования и контроля в организации. 2. Использует метрики результативности компании на каждом этапе жизненного цикла компании.	Знать: навыки использования в своей работе новых технологий для планирования и контроля в организации Уметь: демонстрировать навыки использования в своей работе новых технологий для планирования и контроля в организации Знать: метрики результативности компании на каждом этапе жизненного цикла компании Уметь: использовать метрики результативности компании на каждом этапе жизненного цикла компании

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.

Дисциплина «Управление эффективностью и результативностью» является дисциплиной части, формируемой участниками образовательных отношений, профиля и цикла профиля (элективный) образовательной программы по направлению 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Менеджмент организаций», очной формы обучения.

Изучение дисциплины " Управление эффективностью и результативностью» базируется на сумме знаний, полученных студентами в процессе изучения базовых дисциплин: "Методы принятия управленческих решений", "Теория и практика системного анализа в менеджменте", "Финансовый менеджмент"

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

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

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

5.1 . Содержание дисциплины

Тема 1. Показатели для оценки результативности и эффективности деятельности организации.

Результат и эффект в деятельности организаций Эффективность. Измерение эффективности. Результативность. Концепции результативного управления. Показатели в управлении организацией. Общие требования к показателям. Финансовые и нефинансовые показатели. Виды нефинансовых показателей. Понятие стратегической бизнес-единицы и портфеля бизнесов. Использование методов анализа портфеля бизнесов для формирования показателей.

Финансовые показатели – учетные и стоимостные.

Тема 2. Управление эффективностью деятельности организации.

Определение эффективности фирмы на основе финансово-экономических показателей. Финансовые (учетные) показатели – оборачива-

емость, рентабельность. Модели Дюпона. Стоимостные показатели VBM, EVA. Концепция управления эффективностью организации BPM. Ее элементы, функции, технологии. Бюджетирование как метод реализации функции планирования. Организация и технологии бюджетного процесса. Финансовая структура, ее формирование и соотношение с оргструктурой.

Тема 3. Ключевые показатели эффективности (KPI) как система управления организацией. Состав KPI. Общие принципы построения и требования к системе KPI. Взаимосвязь со стратегией. Организация стимулирования и ответственности за выполнения ключевых показателей.

Тема 4. Система сбалансированных показателей как инструмент управления результативностью

Разработка ССП. Применение ССП в управлении организацией. Использование ССП для достижения стратегических целей. Классификация показателей, применяемых в ССП. Критерии отбора показателей для ССП. Принципы разработки показателей, методы выбора целевых значений. Внедрение и управление ССП. Стратегические карты. Ключевые показатели эффективности как элемент ССП.

5.2 Учебно-тематический план

№ п/ п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успеваем ости
		Всего	Аудиторные занятия				Самос тоятель ная работа	
			Об- щая	Лек ции	Практиче- ские и се- минарские занятия	В том числе, в интер- актив- ной форме		
1.	Показатели для оценки результа- тивности и эффек- тивности деятель- ности организации	34	14	4	10	5	20	Устный опрос. Ре- шение те- стов и за- дач
2	Управление эффек- тивностью деятель- ности организации.	38	14	4	10	5	24	Устный опрос. Ре- шение кейсов и
3	Ключевые показа- тели эффективно- сти (KPI) как си- стема управления организацией	38	13	4	9	4,5	25	Устный опрос. Ре- шение кей- сов и задач. Групповое творческое
4	Система сбаланси- рованных показате- лей как инструмент управления резуль- тативностью	34	9	4	5	2,5	25	Устный опрос. Решение задач и кейсов.

Итого по дисциплине	144	50	16	34	17	94	
Итого в %		100			34		

5.3. Содержание практических и семинарских занятий

Таблица 4 – Темы дисциплины, формы проведения и содержание семинаров и практических занятий

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
Тема 1. Показатели для оценки результативности и эффективности деятельности организации	1. Суть и различия результата и эффекта в деятельности организаций. Привести примеры показателей. 2. Понятие эффективности. Суть концепции результативного управления. 3. Финансовые и нефинансовые показатели. Виды нефинансовых показателей. 4. Понятие стратегической бизнес-единицы и портфеля бизнесов. 5. Использование методов анализа портфеля бизнесов для формирования показателей. Раздел 8: 1-3, раздел 9: 1-3.	Опрос
Тема 2. Управление эффективностью деятельности организации.	1. Методы формирования показателей эффективности – оборачиваемости, рентабельности. 2. Факторные Модели Дюпона. Возможности управления рентабельностью капитала. 3. Стоимостные показатели VBM, EVA. 4. Концепция управления эффективностью BPM. Ее содержание, элементы, функции. Раздел 8: 1-3, раздел 9: 1-3.	Опрос. Решение кейсов и деловых ситуаций.
Тема 3. Ключевые показатели эффективности (KPI) как система управления организацией	1. Суть ключевых показателей эффективности 2. Этапы формирования KPI. 3. Требования к KPI. 4. Использование KPI в управлении эффективностью компании, подразделений, отдельных работников. Раздел 8: 1-3, раздел 9: 1-3.	Опрос. Решение кейсов и деловых ситуаций
Тема 4. Система сбалансированных показателей как инструмент управления результативностью	1. Суть концепции ССП. Применение ССП в управлении организацией. 2. Классификация показателей, применяемых в ССП. 3. Критерии отбора показателей для ССП. 4. Внедрение и управление ССП. Стратегические карты. 5. Примеры КПЭ и подходы к их формированию. Ключевые показатели эффективности как элемент ССП. Раздел 8: 1-3, раздел 9: 1-3.	Опрос. Решение кейсов и деловых ситуаций

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

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

К внеаудиторным формам самостоятельной работы студентов относятся:

- подготовка к семинарскому занятию;
- подготовка к решению и проверке задач;
- подготовка к экзамену.

На семинарских занятиях все студенты должны принимать активное участие в обсуждении изучаемых вопросов и уметь демонстрировать знание практического материала. При выступлении, студентам необходимо аргументировано излагать свою позицию, подкреплять ее конкретными данными, уметь обобщать, аргументировать и систематизировать статистические данные.

На семинарских занятиях преподаватель проверяет выполнение самостоятельных заданий и качество усвоения знаний.

Таблица 5 – Темы дисциплины, изучаемые вопросы и формы внеаудиторной самостоятельной работы

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Показатели для оценки результативности и эффективности деятельности организации	1. Понятие эффективности. Суть концепции результативного управления. 2. Финансовые и нефинансовые показатели. Виды нефинансовых показателей. 3. Понятие стратегической бизнес-единицы и портфеля бизнесов. 4. Использование методов анализа портфеля бизнесов для формирования показателей.	Изучение учебной литературы и интернет-источников. Подготовка домашнего творческого задания. Подготовка к экзамену.
Тема 2. Управление эффективностью деятельности организации.	1.Факторные Модели Дюпона. Возможности управления рентабельностью капитала. 2.Стоимостные показатели VBM, EVA. 3.Концепция управления эффективностью BPM. Ее содержание, элементы, функции.	Изучение учебной литературы и интернет-источников. Подготовка домашнего творческого задания. Подготовка к экзамену.
Тема 3. Ключевые показатели эффективности (KPI) как система управления организацией	1. Суть ключевых показателей эффективности 2. Этапы формирования KPI. 3. Требования к KPI. 4. Использование KPI в управлении эффективностью компании, подразделений, отдельных работников.	Изучение учебной литературы и интернет-источников. Подготовка домашнего творческого задания. Подготовка к экзамену.
Тема 4. Система сбалансированных показателей как инструмент управления результативностью	1.Суть концепции ССП. Применение ССП в управлении организацией. 2.Классификация показателей, применяемых в ССП. 3. Критерии отбора показателей для ССП. 4.Внедрение и управление ССП. Стратегические карты. 5.Примеры КПЭ и подходы к их формированию. Ключевые показатели эффективности как элемент ССП.	Изучение учебной литературы и интернет-источников. Подготовка домашнего творческого задания. Подготовка к экзамену.

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

Примеры заданий и кейсов для решения

Задание 1. На примере организации, где работает студент, предложить показатели наилучшим образом соответствующие её деятельности (по 5 наиболее важных в следующих разделах: производственные, маркетинговые, показатели качества, показатели обучения и развития персонала).

Задание 2. Выявить стратегические цели и построить модель стратегической карты. Предложить для каждой стратегической цели 2-3 опережающих показателя и 1 результирующий.

Задание 3. Оценить для компании «Вымпел» показатели эффективности – оборачиваемости и рентабельности. Сделать вывод.

Задание 4. Оценить для компании «Вымпел» вклад в формирование стратегических показателей (рентабельности имущества) показателей оборачиваемости и рентабельности продаж в 2014 г. по сравнению с 2013 г.

Известно, что на 01.01.2013 сумма имущества предприятия составляла 9500 тыс. руб.

Кейс. I. Компания ФП - это небольшая международная компания по производству фильмов, а также по их продаже на DVD или на телевидение. ФП занимается всеми направлениями производства от кастинга, режиссуры и управления артистами до ведения переговоров по распределению сделок с сетями кино и телеканалами. Отрасль управляется вкусами аудитории своих фильмов, которые при точном прогнозировании могут привести к высоким уровням прибыльности на успешном фильме. ФП был основан тремя людьми 20 лет назад. В то время, компания использовала новую технологию, которая была разработана одним из основателей, который улучшил качество компьютерных образов и трехмерной графики в своих фильмах. Третьим лицом является г-н Z, который является нынешним генеральным директором, имеет сильную, динамичную личность.

Мистер Z был движущей силой развития и роста бизнеса и в настоящий момент в компании работают 350 сотрудников. В первые годы, обладая харизматичным стилем руководства, г-н Z очень гордился тем, что он знал всех сотрудников по их именам и считал всех частью одной большой команды. Поскольку компания выросла, г-н Z чувствует, что он не находится в контакте с более новыми членами персонала и что они не понимают его, и ценности компании. Кроме того, технология, используемая ФП, больше не считается инновационной, и есть ряд других конкурентов, работающих точно так же.

Компания выпускает фильмы, которые, как она надеется, будут иметь массовую привлекательность. Компания имеет около \$ 200 миллионов продаж каждый год поровну разделенных между реализацией прав в сетях кино-театров, ТВ и продаж DVD. За последние пять лет ФП выпустила 32 фильма. Производство каждого фильма обходится в среднем \$ 18 миллионов и на него изготовление уходит 12 месяцев (от первоначального ввода в эксплуатацию до окончательной версии). Производственный контроль важен для того,

чтобы встроиться в определенные ключевые периоды для выпуска фильмов в кино или на DVD. Фильмы компании были умеренно успешными в завоевании отраслевых наград, хотя ФП никогда не выигрывал ни одной крупной награды. Его цели были, прежде всего, коммерческими, а художественные соображения - вторичными.

Недавно к ФП обратились две компании с просьбами сделать рекламные видеоролики (для использования в качестве телевизионной рекламы) для них, но ФП отклонила запросы, потому что у нее не было достаточных ресурсов, чтобы сделать видео в требуемый срок. Тем не менее, г-н Z считает, что создание этих рекламных видеороликов может быть полезным способом пополнения дохода ФП в будущем. Компания использует нисходящий подход к разработке стратегии с целями, приводящими к ключевым факторам успеха (КФУ), которые затем должны быть измерены с использованием показателей эффективности. В настоящее время компания определила ряд ключевых факторов успеха. Два наиболее важных из них рассматриваются как:

- (а) повышение степени удовлетворенности аудитории
- (б) повышение прибыльности операций

По просьбе правления главный административный сотрудник (ГАС) пересматривает эту систему, в частности роль КФУ. Как правило, генеральный директор обеспокоен тем, что выбранные до настоящего момента факторы не в состоянии охватить все из них, что влияют на бизнес, и хочет понять все возможные источники для КФУ и то, что это означает, чтобы классифицировать их в мониторинге.

Существующая информационная система компании основана на достаточно базовом бухгалтерском пакете. Тем не менее, генеральный директор рассматривает возможность увеличения инвестиций в эти системы и более широкого использования веб-сайта компании как в продвижении ссылок бизнеса на свою аудиторию, так и в сборе данных о них. Генеральный директор планирует доклад в Совет директоров Кинопроизводств и попросил Вас помочь, составив некоторые разделы этого отчета. Необходимо составить некоторые разделы отчета генерального директора, отвечая на следующие вопросы:

1) определить информацию о том, что следует использовать ФП, чтобы установить ее КФУ и объяснить, как это может быть использовано, проиллюстрировав двумя примерами, которые будут уместны для ФП.

2) разъяснить, почему ФП важно оценивать нефинансовые, а также финансовые показатели.

3) по каждому из двух ключевых факторов успеха, указанных в вопросе, определить два показателя эффективности, которые могли бы способствовать оценке их достижения, и объяснить, почему каждый из выбранных Вами показателей имеет отношение к КФУ.

4) определить последствия выбранных Вами показателей эффективности для разработки и использования веб-сайта компании, ее системы управленческой информации и информационной системы.

Несмотря на наличие четкого набора стратегических целей, компания не имеет программного заявления. Генеральный директор считает, что это следует исправить в срочном порядке.

5) обсудить вопросы, которые ФП должна рассмотреть при разработке соответствующего программного заявления.

Кейс 2. Лоптен Индастриз является одним из крупнейших производителей потребительских товаров длительного пользования в мире, производя стиральные, сушильные и посудомоечные машины. Он недавно расширился в Страну А, которая является развивающейся страной, где доходы населения возросли до такой степени, что спрос на товары Лоптен среди населения среднего класса растет. Лоптен верит в эффект масштаба крупных производственных площадок с разрозненными торговыми филиалами на рынках, на которых он работает. Таким образом, компания вышла на рынок Страны А, создав местный отдел продаж и поддержав их национальной маркетинговой кампанией. Лоптен в настоящее время продает только два продукта в стране А (оба являются типами стиральных машин):

- основной продукт (называется Альфа) с функциями, которые сопоставимы с существующими выходами местных конкурентов
- премиум-продукт (называется Бета), который имеет функции и характеристики, похожие на продукты Лоптен в других развитых странах.

Оба продукта производятся и импортируются из своего регионального производственного узла, который находится в соседней Стране Б. Конкурентная среда в стране быстро меняется. На рынке стиральных машин раньше доминировали два крупных местных производителя, производящих простые, дешевые и надежные машины. Есть два других крупных международных производителей, кроме Лоптен. Один из них уже открыл завод в стране А и выпускает машины, похожие на Альфу, чтобы конкурировать непосредственно с существующими местными производителями. Правительство страны А оказывает поддержку этому новому участнику, предоставляя ему субсидии, поскольку оно стремится поощрять приток инвестиций иностранными компаниями и полученный в результате этого опыт и занятость, которые они обеспечивают. Другой международный конкурент в настоящее время рассматривает возможность выхода на рынок Страны А с машинами более высокого уровня, похожими на бренд Лоптен «Бета». Миссия Лоптен - быть «самым успешным производителем своего вида продукции в мире». Совет установил следующие ключевые факторы успеха для Лоптен по деятельности в стране А:

1. Получить доминирующее присутствие на рынке.
2. Максимизировать прибыль в рамках приемлемого риска.
3. Поддерживать имидж бренда Лоптен для премиум-продукции.

Совет рассматривает возможность использования следующих ключевых показателей эффективности для каждого продукта: общая прибыль, средняя цена продажи на единицу, вклад на единицу, доля рынка, запас прочности, рентабельность инвестированного капитала (ROCE), общие за-

траты на качество и полученные потребительские награды (Запас прочности был определен как [фактическое количество проданных единиц – количество единиц, полученное при расчете точки безубыточности] / фактическое количество проданных единиц).

Комиссия просит Вас как консультанта провести анализ действующих систем оценки эффективности бизнеса. Необходим отчет, который отражает различные показатели, предложенные выше, и представляет оценку того, как ключевые показатели эффективности бизнеса позволяют решать проблемы во внешней среде.

В отчете следует оценить баланс между планированием и контролем, представленными показателями, поскольку необходимо, чтобы они соответствовали тому, что они должны обеспечивать компании Лоптен на стратегическом уровне.

Кроме того, необходимо оценить, как ключевые показатели эффективности соответствуют выбранным КФУ. Данные, приведенные ниже, были сопоставлены для использования при написании отчета.

Совет также рассматривает две новые маркетинговые стратегии в будущем:

1) продолжить деятельность, поскольку может быть обеспечен 4%-ый рост в объемах продаж, как Альфы, так и Беты;

2) резко сократить маркетинговые расходы на Альфу и перераспределить ресурсы, чтобы сосредоточить маркетинг на Бете. Ожидается, что это приведет к росту объема на 15% для Беты. Целевая операционная прибыль через два года установлена на уровне \$ 135 млн, и Совет директоров хочет оценить эти стратегии по достижению этой цели.

Примечания:

Альфа завоевала одну награду «лучшая покупка» от Ассоциации потребителей страны А.

Бета завоевала четыре награды «лучшая покупка» от Ассоциации потребителей страны А.

Распределение постоянных затрат основано на недавнем учете затрат и считается релевантным.

Напишите отчет правлению Лоптена, который содержит:

(1) расчет ключевых показателей эффективности, предложенных советом по оценке эффективности деятельности в стране А.

(2) PEST-анализ для выявления проблем во внешней среде компании и эффективность предлагаемых ключевых показателей эффективности для решения этих проблем.

(3) оценку, в какой степени предлагаемые КФУ будут пригодны для использования при планировании, а не для контроля.

(4) определяет, позволят ли Лоптену предложенные маркетинговые стратегии достичь целевого значения операционной прибыли.

	Альфа	Бета
Переменные затраты на 1 единицу, долл.:		
Материалы	90	120

Затраты на труд	60	80
Накладные расходы	40	50
Издержки обращения	45	45
Затраты на обеспечение качества	20	30
Постоянные затраты, млн долл.		
Административные расходы	18	18
Издержки обращения	16	16
Затраты на обеспечение качества	6	6
Маркетинговые затраты	80	80
Выручка, млн долл.	448	308
Инвестированный капитал, млн долл.	326	250
Общий размер рынка, млн единиц	9,33	1,33
Продажи в стране А, млн единиц	1,12	0,44

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости

Оценка знаний студентов осуществляется в баллах с учетом оценки работы в семестре (написание контрольной работы, аудиторных и домашних заданий, подготовка докладов и участие в обсуждениях на практических занятиях), оценки итоговых знаний (по результатам зачета) и в соответствии с критериями Финансового университета реализуется следующим образом:

№ п/п	Вид отчетности	Баллы
1.	Работа в семестре	40
2.	Экзамен	60
3.	Итого:	100

Таблица 6 - Формы текущего контроля успеваемости и их балльная оценка

Критерий оценки	Баллы	Методика оценки
Посещение аудиторных занятий	17	Математический расчет: $Оц = Кз \times Кб$ Где Оц – сумма баллов; Кз – количество занятий, посещенных студентом (max 17 занятий); Кб – количество баллов за одно занятие (max 1 балла)
Активность при проведении аудиторных занятий	11	По выбору студента: Доклад, презентация – 3 балла Активное участие в обсуждении – 3 балла Решение заданий – 3 балла
Активность при проведении внеаудиторной работы	12	Подготовка материалов и выступление на студенческих научных конференциях, в печатных изданиях, в том числе Университета - 6 баллов

С целью стимулирования систематической подготовки студентов к практическим и семинарским занятиям по дисциплине в течение семестра 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 на зачете, состоит из двух

частей: текущего контроля студентов в семестре — максимальная оценка 40 баллов и результатов промежуточной аттестации — 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:

- решение тестов, ситуационных задач и их обсуждение с точки зрения умения формулировать выводы, вносить рекомендации и принимать адекватные управленческие решения;
- выполнение контрольных заданий и обсуждение результатов.

Вторая составляющая оценивает устный ответ на экзамене и не может превышать 60 баллов.

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

Максимальная оценка ответа на экзамене оценивается в 60 баллов. Каждый вопрос в билете имеет свою долю в общей оценке в зависимости от сложности. Теоретический вопрос максимально оценивается в 30 баллов.

Балльная система аттестации:

- студент, получивший от 50 до 100 баллов, считается аттестованным, получивший от 0 до 49 баллов - не аттестованным;
- студент, получивший от 50 до 69 баллов, считается аттестованным на «удовлетворительно»;
- студент, получивший от 70 до 85 баллов, считается аттестованным на «хорошо»;
- студент, получивший от 86 до 100 баллов, считается аттестованным на «отлично».

Таким образом, если студент по итогам работы в семестре набирает 21 балл, а по итогам зачета — 60 баллов, то общая сумма 81 балл соответствует окончательной оценке 4 «хорошо».

Если студент подошел к зачету с оценкой 0 баллов, то при безупречном качестве ответов на теоретические вопросы он может получить итоговую оценку по данной дисциплине только 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 или полученных неудовлетворительных оценок на семинарах. Вместе с тем все отработки могут быть осуществлены в консультационные дни в период не более двух консультаций с момента получения оценки «неудовлетворительно» или пропуска занятий. Только в

случае болезни студент может отрабатывать пропуски в более поздние сроки.

Отработка пропусков, имевших место по причине работы студентов во время занятий, не допускается.

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

7.1 Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы

Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы указаны в разделе 2 «Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения».

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

Таблица 7 - Типовые контрольные задания, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций

Компетенция	Типовые задания
ПКП-2 Способность организовывать операционную деятельность компании с использованием процессного и проектного подходов	1. Проводит исследование операционной деятельности организации и совершенствует ее на основе процессного и проектного подходов. Индивидуальное задание: На примере конкретной компании рассчитать показатели эффективности – оборачиваемости и рентабельности. Изучить их динамику за три периода и сделать вывод. 2. Управляет проектами на основе классических и гибких методологий Индивидуальное задание: На примере организации, где работает студент, предложить показатели наилучшим образом соответствующие её деятельности (по 5 наиболее важных в следующих разделах: производственные, маркетинговые, показатели качества, показатели обучения и развития персонала). Обосновать выбор этих показателей и показать их роль при принятии управленческих решений. Индивидуальное задание: На примере конкретной организации выявите стратегические цели и постройте модель стратегической карты. Предложите для каждой стратегической цели 2-3 опережающих показателя и 1 результирующий. Рассчитайте их значение.
ПКП-3 Способность планировать, участвовать в процессах текущего и стратегического планирования и контроля в организа-	1. Демонстрирует навыки использования в своей работе новых технологий для планирования и контроля в организации. Индивидуальное задание: Сравнительный анализ смертности населения региона и РФ. Проведите сравнительный анализ данных таблиц смертности всего населения, младенческой смертности и трудоспособного населения, ожидаемой продолжительности жизни (России в целом и Вашего региона) на основе

ции.	данных Всероссийской переписи населения. Дайте ответы на следующие вопросы. 1. Отличается ли смертность мужчин и женщин работоспособного возраста в регионе от смертности в России в целом? Различается ли смертность мужчин и женщин работоспособного возраста в регионе? Приведите гипотезы, при помощи которых можно было бы объяснить отмеченные Вами различия. 2. Различается ли смертность городского и сельского населения в вашем регионе? 3. Каковы возможные последствия для развития вашей организации выявленных тенденций смертности вашего региона и России в целом? 2. Использует метрики результативности компании на каждом этапе жизненного цикла компании. Индивидуальное задание: Разработайте стратегию управления персоналом и рекомендации по ее реализации применительно к следующей ситуации: Фирма вынуждена сокращать затраты на персонал – соцпакет, расходы на обучение. Как удержать людей и убедить их, что это временные трудности? Кейс. Компания ФП - это небольшая международная компания по производству фильмов, а также по их продаже на DVD или на телевидение. ФП занимается всеми направлениями производства от кастинга, режиссуры и управления артистами до ведения переговоров по распределению сделок с сетями кино и телеканалами. Отрасль управляется вкусами аудитории своих фильмов, которые при точном прогнозировании могут привести к высоким уровням прибыльности на успешном фильме. ФП был основан тремя людьми 20 лет назад. В то время, компания использовала новую технологию, которая была разработана одним из основателей, который улучшил качество компьютерных образов и трехмерной графики в своих фильмах. Третьим лицом является г-н Z, который является нынешним генеральным директором, имеет сильную, динамичную личность. Мистер Z был движущей силой развития и роста бизнеса и в настоящий момент в компании работают 350 сотрудников. В первые годы, обладая харизматичным стилем руководства, г-н Z очень гордился тем, что он знал всех сотрудников по их именам и считал всех частью одной большой команды. Поскольку компания выросла, г-н Z чувствует, что он не находится в контакте с более новыми членами персонала и что они не понимают его, и ценности компании. Кроме того, технология, используемая ФП, больше не считается инновационной, и есть ряд других конкурентов, работающих точно так же. Компания выпускает фильмы, которые, как она надеется, будут иметь массовую привлекательность. Компания имеет около \$ 200 миллионов продаж каждый год поровну разделенных между реализацией прав в сетях кинотеатров, ТВ и продаж DVD. За последние пять лет ФП выпустила 32 фильма. Производство каждого фильма обходится в среднем \$ 18 миллионов и на него изготовление уходит 12 месяцев (от первоначального ввода в эксплуатацию до окончательной версии). Производственный контроль важен для того, чтобы встроиться в определенные ключевые периоды для выпуска фильмов в кино или на DVD. Фильмы компании были умеренно успешными в завоевании отраслевых наград, хотя ФП никогда не выигрывал ни одной крупной награды. Его цели были, прежде всего, коммерческими, а художественные соображения - вторичными. Недавно к ФП обратились две компании с просьбами сделать рекламные видеоролики (для использования в качестве телевизионной рекламы) для
------	---

	них, но ФП отклонила запросы, потому что у нее не было достаточных ресурсов, чтобы сделать видео в требуемый срок. Тем не менее, г-н Z считает, что создание этих рекламных видеороликов может быть полезным способом пополнения дохода ФП в будущем. Компания использует нисходящий подход к разработке стратегии с целями, приводящими к ключевым факторам успеха (КФУ), которые затем должны быть измерены с использованием показателей эффективности. В настоящее время компания определила ряд ключевых факторов успеха. Два наиболее важных из них рассматриваются как: а) повышение степени удовлетворенности аудитории; б) повышение прибыльности операций. По просьбе правления главный административный сотрудник (ГАС) рассматривает эту систему, в частности роль КФУ. Как правило, генеральный директор обеспокоен тем, что выбранные до настоящего момента факторы не в состоянии охватить все из них, что влияют на бизнес, и хочет понять все возможные источники для КФУ и то, что это означает, чтобы классифицировать их в мониторинге. Существующая информационная система компании основана на достаточно базовом бухгалтерском пакете. Тем не менее, генеральный директор рассматривает возможность увеличения инвестиций в эти системы и более широкого использования веб-сайта компании как в продвижении ссылок бизнеса на свою аудиторию, так и в сборе данных о них. Генеральный директор планирует доклад в Совет директоров Кинопроизводств и попросил Вас помочь, составив некоторые разделы этого отчета. Необходимо составить некоторые разделы отчета генерального директора, отвечая на следующие вопросы: 1) определить информацию о том, что следует использовать ФП, чтобы установить ее КФУ и объяснить, как это может быть использовано, проиллюстрировав двумя примерами, которые будут уместны для ФП; 2) разъяснить, почему ФП важно оценивать нефинансовые, а также финансовые показатели; 3) по каждому из двух ключевых факторов успеха, указанных в вопросе, определить два показателя эффективности, которые могли бы способствовать оценке их достижения, и объяснить, почему каждый из выбранных Вами показателей имеет отношение к КФУ; 4) определить последствия выбранных Вами показателей эффективности для разработки и использования веб-сайта компании, ее системы управленческой информации и информационной системы. Несмотря на наличие четкого набора стратегических целей, компания не имеет программного заявления. Генеральный директор считает, что это следует исправить в срочном порядке; 5) обсудить вопросы, которые ФП должна рассмотреть при разработке соответствующего программного заявления.
--	--

Пример экзаменационного билета

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

Кафедра	<u>«Менеджмент и общегуманитарные науки»</u>		
Дисциплина	<u>«Управление эффективностью и результативностью»</u>		
Филиал	<u>Ярославский</u>	Форма обучения	<u>Очная</u>
Семестр	<u>VII</u>	Направление	<u>38.03.02 «Менеджмент»</u>

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

№ п/п	Вопросы билета	Максимальный балл
1.	Теоретический вопрос	15 баллов
2.	Теоретический вопрос	15 баллов
3.	Практико-ориентированное задание.	30 баллов

Подготовил

(ФИО преподавателя)

Утверждаю:

Заведующий кафедрой
«Менеджмент и общегума-
нитарные науки»

Колесов Р.В.

Дата ____ 20 __ г.

Примеры домашних творческих заданий

1. Крупная гостиница ВВ предлагает размещение гостей в номерах класса люкс. В гостинице имеется ресторан, бассейн и спортивный зал, которые находятся в распоряжении гостей, и которые также могут быть использованы за плату клиентами, не проживающими в гостинице. Номера можно заказать по телефону или на вебсайте гостиницы. Кроме того, номера могут быть заказаны через агентства.

Руководство гостиницы недовольно уровнем прибыли гостиницы за последние несколько месяцев. Руководство также недовольно тем, что существующая система управления эффективностью дает недостаточную информацию, чтобы определить, какие факторы могли привести к данному положению дел. В настоящее время гостиница ВВ использует финансовые показатели для оценки эффективности своей деятельности.

Обсудите, как применение сбалансированной системы показателей могло бы быть полезным для гостиницы ВВ. **Объясните** ТРИ нефинансовых показателя эффективности деятельности (по ОДНОМУ для КАЖДОГО из ТРЁХ различных «точек зрения»/перспектив сбалансированной системы показателей), которые гостиница ВВ могла бы использовать в процессе управления эффективностью.

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

Объясните, как сбалансированная система показателей может использоваться

компанией ВС для увеличения прибыли.

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

3. Служба пожарной охраны района Z была сформирована 50 лет назад для осуществления аварийно-спасательных и превентивных работ для местного населения и коммерческих объектов в данном районе. Недавно руководство службы пожарной охраны проанализировало деятельность службы и опубликовало своё видение, в котором говорится о желании быть «ведущим провайдером услуг в сфере общественной безопасности, обладая образцовыми внутренними процессами и возможностями, а также формируя взаимоотношения с местным населением». Для управления эффективностью своей деятельности руководство службы пожарной охраны решило внедрить подход на основе сбалансированной системы показателей, для того, чтобы обеспечить предоставление услуг на должном уровне и в соответствии со своим заявленным видением. Было решено включить в систему показателей следующие три аспекта:

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

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

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

Примерный перечень вопросов к экзамену

1. Результат и эффект в деятельности организаций Эффективность. Измерение эффективности.
2. Результативность. Концепции результативного управления.
3. Показатели в управлении организацией. Общие требования к показателям. Финансовые и нефинансовые показатели.
4. Виды нефинансовых показателей. Понятие стратегической бизнес-единицы и портфеля бизнесов.
5. Использование методов анализа портфеля бизнесов для формирования показателей.
6. Финансовые показатели – учетные и стоимостные.

7. Определение эффективности фирмы на основе финансово-экономических показателей. Финансовые (учетные) показатели – оборачиваемость, рентабельность.
8. Модели Дюпона.
9. Стоимостные показатели – уровень стоимости бизнеса, EVA.
10. Состав КРІ. Взаимосвязь со стратегией.
11. Общие принципы построения и требования к системе КРІ.
12. Классификация показателей, применяемых в ССП. Критерии отбора показателей для ССП.
13. Принципы разработки показателей, методы выбора целевых значений. Использование ССП для достижения стратегических целей.
14. Внедрение и управление ССП. Стратегические карты. Ключевые показатели эффективности как элемент ССП.

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

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» и локальные акты филиала по данному вопросу, размещенные по ссылке:

<http://www.fa.ru/fil/yaroslavl/about/base/Pages/oup.aspx>

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

а) основная:

1. Управление изменениями: Учебное пособие / О.В. Кожевина. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 286 с.: 60х90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (ЭБС Znanium.com)

б) дополнительная:

2. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.В. Курлыкова. - М.: ИЦ РИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 176 с. (ЭБС Znanium.com)

3. Современный стратегический анализ: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: ИЦ РИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 200 с. (ЭБС Znanium.com)

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

1. http://www.cfin.ru/management/controlling/bsc_short.shtml - Портал «Корпоративный менеджмент»

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Наименование методических материалов для обучающихся	Год утверждения	Местонахождение материала (ссылка на сайт филиала)
--	-----------------	--

Сальников А.М. Методические рекомендации по выполнению домашнего творческого задания по дисциплине «Управление эффективностью результативностью» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль: «Менеджмент и управление бизнесом»	2023	https://cloud.mail.ru/public/7Wk4/4cYeHjVof
Сальников А.М. Методические указания по самостоятельной работе по дисциплине «Управление эффективностью результативностью» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль: «Менеджмент и управление бизнесом»	2023	

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. Компьютерные программы общего назначения Windows, Microsoft-Office
2. Антивирусная программа.

11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

Таблица 8 – Используемые профессиональные базы данных и информационные справочные системы

№п/п	Название рекомендуемых технических и компьютерных средств обучения	Наименование разделов и тем
1	Правовая база данных «КонсультантПлюс»	Темы 1-4
2	Справочно-правовая система «Гарант»	Темы 1-4

11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации: не предусмотрены.

11.4. Доступ к электронно-библиотечным системам:

При освоении дисциплины каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом к одной или нескольким электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам) и к электронной информационно-образовательной среде Финансового университета. Электронно-библиотечная система (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивают возможность доступа обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", как на территории филиала, так и вне ее.

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

Материально-техническая база, которой располагает Ярославский филиал Финансового университета: аудиторный фонд, компьютерные классы и др.

Лекционные и практические занятия проводятся в мультимедийных аудиториях филиала, а также в оборудованных компьютерами и мультимедийным оборудованием классах.

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья. При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания тьюторами, психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки России (утверждены 08.04.2014 № АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ.

Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей. Для студентов с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);

- в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);

- методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения).

Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);

- выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);

- устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).

При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.