

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)

**УТВЕРЖДАЮ**

Заведующий кафедрой  
Экономики и управления организациями



Ю.И. Трещевский  
27.04.2020 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.ДВ.02.01 Управление эффективностью бизнеса

- 1. Код и наименование направления подготовки:** 38.03.02 Менеджмент
- 2. Профиль подготовки:** Менеджмент организаций
- 3. Квалификация (степень) выпускника:** бакалавр
- 4. Форма обучения:** очная
- 5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины:** кафедра Экономики и управления организациями
- 6. Составитель программы:** к.э.н. Харитон С.В., к.э.н., доц. Гладких М.О., к.э.н. Токарев А.А.
- 7. Рекомендована:** НМС экономического факультета, протокол №4 от 16.04.20
- 8. Учебный год:** 2022/2023 **Семестр:** 6

## 9. Цели и задачи учебной дисциплины:

**Цель** изучения дисциплины - формирование теоретических знаний и практических навыков по оценке эффективности фирмы.

Основными **задачами** учебной дисциплины являются:

- изучение экономической сущности фирмы, методологии проведения комплексной оценки ее результатов, инновационных факторов повышения эффективности;
- ознакомление с целями и принципами оценки фирмы, с организационно-управленческими и правовыми аспектами этой оценки, спецификой оценки фирмы в Российской Федерации;
- изучение комплекса подходов и методов оценки эффективности фирмы.

## 10. Место учебной дисциплины в структуре ООП: Вариативная часть.

## 11. Планируемые результаты обучения по дисциплине/модулю (знания, умения, навыки), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями выпускников):

Компетенция		Планируемые результаты обучения
Код	Название	
ПК-3:	владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	Знать: понятийные особенности терминологии, описывающей результативность финансово-хозяйственной деятельности Уметь: применять инструментальный финансовый анализ для оценки эффективности менеджмент Владеть (иметь навыки): -терминологией в области управления эффективностью бизнеса;
ПК-4	умением применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации	Знать: -специфику применения инструментария финансового анализа в целях управления эффективностью бизнеса Уметь: -идентифицировать и учитывать в расчетах релевантные затраты -использовать методику расширения пропускной способности Владеть (иметь навыки): -навыками разработки и анализа ключевых показателей эффективности; -навыками оценки эффективности на основе финансовой и управленческой отчетности
ПК-5:	способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	Знать: методические основы и логику построения системы KPI -теоретические основы эффективных коммуникаций, Уметь: -применять различные методики саморегуляции, эффективных коммуникаций, тайм-менеджмента Владеть (иметь навыки):- навыками обработки и анализа эмпирической информации - коммуникативными навыками – ведения дискуссий и переговоров, письменной коммуникации, презентаций.
ПК-17:	способностью оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели	Знать: -методику определения релевантных затрат -различные методы учета затрат -особенности применения сбалансированной системы показателей Уметь: формулировать KPI для различных позиций и подразделений Владеть (иметь навыки): навыками обработки и анализа эмпирической информации

## 12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час. — 2/72.

Форма промежуточной аттестации: зачет

## 13. Виды учебной работы

Вид учебной работы		Трудоемкость	
		Всего	По семестрам
			6
Аудиторные занятия		38	38
в том числе:	лекции	26	26
	практические	12	12
	лабораторные	0	0
Самостоятельная работа		34	34
в том числе: курсовая работа (проект)		0	0
Форма промежуточной аттестации		0	0
Итого:		72	72

### 13.1. Содержание дисциплины

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины
<b>1. Лекции</b>		
1.1	Экономическая сущность фирмы и ее эффективность... Актуальность повышения эффективности бизнеса.	Эволюция бизнес-моделей российской экономики. Черты поведения представителей российского предпринимательского сообщества. Роль технологических изменений в становлении частного бизнеса в России. «Ловушка самодостаточности». Завершение цикла адаптационного бизнес-роста. Риски предпринимательской деятельности и премия за них. Фактор огосударствления экономики и последствия этого процесса для эффективности экономики. Тренды экономического развития 2010-х годов. Мировые тренды на рынке труда
1.2	Эффективность: сущность, составляющие, показатели. Организационно-управленческие и правовые аспекты оценки эффективности фирмы. Методологические основы оценки эффективности фирмы	Цикл управления и недопустимость его нарушения. Место упреждающей обратной связи. Активное и реактивное управление. Управление будущим. Роль целесообразности в управлении бизнесом. Вариативность целеполагания стейхолдерами бизнеса. SMART-концепция. Описание количественного показателя планируемого результата. Финансовые и нефинансовые показатели деятельности. Техническая, организационная и экономическая эффективность. Бизнес-эффективность. Бюджет, ориентированный на развитие, в сравнении с традиционным бюджетированием. Эффективность и результативность. Продуктивность и производительность. Управление результативностью. Концепция «performance management». Классификация показателей. Понятия достоверности, надежности и информативности показателей. Система нефинансовых показателей. Маркетинговые показатели: отраслевые показатели, показатели рынка, рыночные показатели продукта. Ориентация на потребителя: понятие качества, методы количественных и качественных оценок качества.
1.3	Подходы к оценке эффективности фирмы. Методы оценки эффективности фирмы. Анализ финансовых показателей и его место в управлении эффективностью бизнеса.	Методы анализа финансовых показателей организации. Характеристика показателей оценки финансового состояния предприятия. Сущность метода финансовых коэффициентов. Горизонтальный и вертикальный анализ. Показатели операционной доходности. Показатели деловой активности. Понятие платежеспособности и ее характеристики. Понятие финансового рычага. Трехфакторная и пятифакторная модель Дюпона. Показатель EVA – экономическая добавленная стоимость и его место в оценке динамики бизнеса.
1.4	Модель обоснования	Принципы принятия решений. Информация, необходимая для

	управленческих решений	<p>принятия решений. Релевантные затраты и доходы. Нерелевантные затраты и доходы. Правила выявления релевантных затрат. Допущения в учете релевантных затрат. Качественные факторы при принятии решений.</p> <p>Заключение/отклонение контрактов. Установление минимальной цены. Решения о введении дополнительной смены и сверхурочного времени Решения «изготовить» или «купить». Проблемы «или/или». Выбор между вариантами.</p>
1.5	Применение инструментария управленческого учета в управлении эффективностью бизнеса.	<p>Калькулирование по видам деятельности (ABC). Управление по видам деятельности (ABM). Прямая рентабельность продукта. Анализ рентабельности по покупателям. Рентабельность каналов распределения. Анализ рентабельности по видам деятельности. Анализ по методу Парето.</p> <p>Система учета затрат и философия производства. Система «точно в срок». Теория ограничения (ТОС). Учет производительности процесса. Управление затратами по методу кайзен. Непрерывное совершенствование. Комплексное управление качеством. Затраты на качество и отчеты о затратах на обеспечение качества.</p>
1.6	Система сбалансированных показателей (ССП)	<p>Концепция сбалансированных показателей. Понятие баланса в ССП. Направления использования показателей в ССП. Оценки, применяемые к объектам учета: прогнозные, плановые, целевые, фактические итоговые (отчетность), фактические промежуточные (мониторинг). Дерево целей. Способы декомпозиции целей. Растянутые цели в ССП. Дерево показателей. Проблема количества показателей в ССП. Типизация показателей в ССП. Управление системой показателей.</p> <p>Сбалансированность систем показателей: примеры и неопределенности. Перспективные показатели. Ключевые направления ССП. Четыре ключевых направления ССП – принципы определения направлений. Отбор показателей для ССП: финансы, взаимоотношения с клиентами, совершенствование внутренних бизнес-процессов, обучение и развитие персонала. Взаимосвязи между направлениями. Разработка подходов к дополнительным ключевым направлениям ССП. Стратегические карты.</p> <p>Способы балансировки показателей. Разработка стратегических показателей.</p> <p>Типичные ошибки. Аудит показателей и ССП. Примеры ССП для различных холдингов, предприятий и подразделений.</p> <p>Общие принципы организации внедрения ССП. Ведение проектов по разработке и внедрению ССП: план проекта, этапы проекта, факторы успеха, управление изменениями.</p>
1.7	Методологические основы и логика создания системы KPI.	<p>Management by Objectives. Питер Друкер. Бюджет, ориентированный на результат vs традиционного бюджета. Бизнес-команда. Достижение синергии как результата повышения организационной эффективности. Интегральный результат. Понятие драйвера как фактора управления результатом. Факторная модель Понятие целевой воронки Установление соответствия драйверов и подразделений организационной структуры. Пример ROA. Процессные драйверы. Этапы разработки целевой воронки.</p> <p>Определение KPI. Смысл управления по показателям. Опережающие и запаздывающие показатели. KPI целевые, процессные и проектные. BSC (ССП). Принципы каскадирования. Стратегическая карта компании и стратегическая карта менеджеров Ограничения по выбору KPI. Правильные и неправильные показатели. Достоверность, своевременность и верификация KPI. Счетность и однозначность понимания KPI. Проблемы, связанные с определением оптимального количества KPI и протяженным во времени характером внедрения.</p> <p>Типовые ошибки при внедрении системы KPI. Ответственность за показатели и полномочия. Проблема корректности планов.</p>
1.8	Мотивирование персонала как значимый элемент повышения эффективности бизнеса	<p>Баланс системы материального стимулирования. Логика построения и состав элементов мотивации и оплаты труда персонала. Этапы построения системы материального стимулирования. Основные проблемы системы материального стимулирования.</p> <p>Определение соотношения постоянной и переменной части ЗП.</p>

		Взаимосвязь группировки должностей. Понятие грейда. Метод разработки системы грейдов. Факторы, влияющие на оценку должности. Кривая значений должностных окладов.
1.9	Навыки личной эффективности как фактор успешности бизнеса	<p>Лидерство и влияние. Руководитель и лидер: в чем отличие? Ключевые основы лидерства.</p> <p>Эмоциональный интеллект как одна из основ лидерства. Умение управлять своим состоянием как элемент и инструмент эффективного управления.</p> <p>Навыки эффективной коммуникации в работе руководителя. Коммуникация как основа управления. Барьеры в коммуникации. Способы преодоления коммуникативных барьеров. Разница в "картинах мира" как ключевой источник недопонимания. Основы подачи четкой инструкции.</p> <p>Управление временем. Планирование. Расстановка приоритетов. Метод Шваба. Матрица Эйзенхауэра. Эффективное планирование рабочего дня. Жесткие, гибкие и бюджетированные дела. Что делать, если «все пошло не так»: гибкость в планировании и быстрая корректировка планов. Контекстное планирование. Ситуация цейтнота. Deadline и redline при постановке сроков выполнения задач. Приемы, как можно справиться с прокрастинацией. «Поглотители времени». Люди как один из главных поглотителей времени. Методы работы с трудными и неприятными задачами: "съесть слона", "съесть лягушку", "швейцарский сыр", "метод ограниченного хаоса". Анализ эффективности управления своим временем.</p> <p>Диагностика стресса: анализ стрессовых ситуаций и стрессовых признаков. Знакомство с техниками работы с краткосрочным и долгосрочным стрессом, наработка навыков управления стрессом. Управление стрессом через изменение отношения к ситуации (позитивный подход, рефрейминг). Техники саморегуляции. Дыхательные техники. Прогрессивная мышечная релаксация. Концепция "внутренней игры" Тимоти Голви и ее использование для снижения стресса в рабочих ситуациях.</p> <p>Делегирование полномочий как инструмент управления. Что можно и что нельзя делегировать. Правила и типичные ошибки делегирования. Алгоритм делегирования.</p>
<b>2. Практические занятия</b>		
2.1	Понятийный аппарат управления эффективностью	Отработка на практических примерах понятий «результативность», «эффективность», «продуктивность», «производительность». Адекватность целеполагания на основе концепций SMART, PURE, CLEAR
2.2	Отработка навыков использования финансовых показателей	Решение задач с использованием коэффициентов доходности, платежеспособности, деловой активности и трехфакторной модели Дюпона
2.3	Идентификация релевантных затрат как необходимое условие адекватности управленческих решений	Решение задач принятия различных типов управленческих решений
2.4	Решение задач принятия различных типов управленческих решений	Решение задач повышения пропускной способности с учетом производственной мощности и спроса на продукцию
2.5	Спиральная динамика как оптимальная модель оценки эволюции организационной структуры	Групповые презентации уровней спиральной динамики
2.6	Инструментарий KPI как основа оценки эффективности деятельности менеджмента предприятия общественного питания	Анализ применения на практике инструментария KPI в деятельности предприятия общественного питания.
2.7	Отраслевые драйверы роста	Анализ факторов управления результатом отрасли грузовых перевозок и ответственного хранения

2.8	Применения инструментария КРІ для разработки схем мотивации сотрудников различных подразделений	Разработка группами предложений по схемам мотиваций, основанным на ключевых показателях эффективности
2.9	Управление временем	Планирование. Расстановка приоритетов. Метод Шваба. Матрица Эйзенхауэра. Эффективное планирование рабочего дня. Жесткие, гибкие и бюджетированные дела. Что делать, если «все пошло не так»: гибкость в планировании и быстрая корректировка планов. Контекстное планирование. Ситуация цейтнота. Deadline и redline при постановке сроков выполнения задач. Приемы, как можно справиться с прокрастинацией. «Поглотители времени». Люди как один из главных поглотителей времени. Методы работы с трудными и неприятными задачами: "съесть слона", "съесть лягушку", "швейцарский сыр", "метод ограниченного хаоса". Анализ эффективности управления своим временем.

### 13.2. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Виды занятий (часов)				
		Лекции	Практические	Лабораторные	Самостоятельная работа	Всего
1	Актуальность повышения эффективности бизнеса.	2	0	0	2	4
2	Эффективность: сущность, составляющие, показатели	2	0	0	4	6
3	Анализ финансовых показателей и его место в управлении эффективностью бизнеса.	4	2	0	4	10
4	Модель обоснования управленческих решений	4	2	0	4	10
5	Применение инструментария управленческого учета в управлении эффективностью бизнеса.	4	2	0	4	10
6	Система сбалансированных показателей (ССП)	4	2	0	4	10
7	Методологические основы и логика создания системы КРІ.	2	2	0	4	8
8	Мотивирование персонала на основе КРІ как значимый элемент повышения эффективности бизнеса	2	2	0	4	8
9	Факторы личной эффективности как инструмент повышения продуктивности бизнеса	2	0	0	4	6
	Итого:	26	12	0	34	72

### 14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

рекомендации обучающимся по освоению дисциплины: изучение основной и дополнительной литературы, конспектирование документов, размещенных на официальных сайтах.

### 15. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов интернет, необходимых для освоения дисциплины

а) основная литература:

№ п/п	Источник
1	Булгакова С. В. Управленческий учет в принятии решений : учебник / С.В. Булгакова ; Воронеж. гос. ун-т. — Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2018. — 120 с.

2	Друри, К. Управленческий и производственный учет: Вводный курс : учебник / К. Друри ; ред. Л. В. Речицкая ; пер. В. Н. Егоров .— 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юнити, 2015 .— 735 с. — ( <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=117550">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=117550</a> ).
---	--

б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
3	Экономика предприятия : учебное пособие / Воронеж. гос. ун-т ; [под ред. Ю.И. Трещевского, А.Ю. Кособуцкой] .— Воронеж : Истоки, 2018 .— 203 с.
4	Стрелкова Л. В. Внутрифирменное планирование : учебное пособие / Л.В. Стрелкова, Ю.А. Макушева .— Москва : Юнити, 2015 .— 367 с. — ( <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=114539">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=114539</a> ).
5	Чиркова И. Г. Внутрифирменное планирование проектной деятельности : учебное пособие / И.Г. Чиркова, К.Ч. Акберов .— Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2015 .— 64 с. — ( <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=438301">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=438301</a> ).

в) информационные электронно-образовательные ресурсы (официальные ресурсы интернет):

№ п/п	Ресурс
6	Образовательный портал «Электронный университет ВГУ». — ( <a href="https://edu.vsu.ru">https://edu.vsu.ru</a> ).
7	Электронно-библиотечная система "Университетская библиотека online". - ( <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a> ).

## 16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы

№ п/п	Источник
1	Друри, К. Управленческий и производственный учет: Вводный курс : учебник / К. Друри ; ред. Л. В. Речицкая ; пер. В. Н. Егоров .— 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юнити, 2015 .— 735 с. — ( <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=117550">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=117550</a> ).

**17. Информационные технологии, используемые для реализации учебной дисциплины, включая программное обеспечение и информационно-справочные системы:** оборудование, предоставляющее технические возможности для просмотра компьютерных презентаций. Программа может реализовываться с применением дистанционных технологий

**18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:**

Учебная аудитория специализированная мебель.

**19. Фонд оценочных средств:**

### 19.1 Перечень компетенций с указанием этапов формирования и планируемых результатов обучения

Код и содержание компетенции (или ее части)	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенции посредством формирования знаний, умений, навыков)	Этапы формирования компетенции (разделы (темы) дисциплины или модуля и их наименование)	ФОС (средства оценивания)
ПК-3	<p>Знать            понятийные особенности терминологии, описывающей результативность финансово-хозяйственной деятельности</p> <p>Уметь:            - видеть отличия в терминологии оценки различных показателей финансово-хозяйственного положения фирмы</p> <p>. Владеть (иметь навык(и)):            - терминологией в области управления</p>	<p>Экономическая сущность фирмы и ее эффективность...</p> <p>Актуальность повышения эффективности бизнеса.</p> <p>Эффективность: сущность, составляющие, показатели.</p> <p>Организационно-</p>	Контрольная работа

	эффективность бизнеса	управленческие и правовые аспекты оценки эффективности фирмы. Методологические основы оценки эффективности фирмы	
ПК-4	<p>Знать: -специфику применения инструментария финансового анализа в целях управления эффективностью бизнеса</p> <p>Уметь: -применять различные варианты модели Дюпона и коэффициент EVA в целях оценки эффективности фирмы</p> <p>Владеть (иметь навыки): -навыками разработки и анализа ключевых показателей эффективности; -навыками оценки эффективности на основе финансовой и управленческой отчетности</p>	Подходы к оценке эффективности фирмы. Методы оценки эффективности фирмы. Анализ финансовых показателей и его место в управлении эффективностью бизнеса.	Контрольная работа
ПК-5	<p>Знать: методические основы и логику построения системы KPI -теоретические основы эффективных коммуникаций,</p> <p>Уметь: - использовать методику KPI для расчета схем мотивации различных структурных подразделений и уровней управления - применять различные методики саморегуляции, эффективных коммуникаций, тайм-менеджмента</p> <p>Владеть (иметь навыки) - навыками обработки и анализа эмпирической информации - коммуникативными навыками – ведения дискуссий и переговоров, письменной коммуникации, презентаций.</p>	Идентификация релевантных затрат как необходимое условие адекватности управленческих решений	Контрольная работа
ПК-17	<p>Знать: -методику определения релевантных затрат -различные методы учета затрат -использовать методику расширения пропускной способности</p> <p>Уметь: применять методику маржинального расчета себестоимости с учетом адекватной оценки релевантных затрат</p> <p>Владеть (иметь навыки): навыками обработки и анализа эмпирической информации</p>	Методологические основы и логика создания системы KPI. Мотивирование персонала как значимый элемент повышения эффективности бизнеса Навыки личной эффективности как фактор успешности бизнеса	Контрольная работа

## 19.2 Описание критериев и шкалы оценивания компетенций (результатов обучения) при промежуточной аттестации

Для оценивания результатов обучения на экзамена используются следующие показатели:

- 1) знание учебного материала и владение понятийным аппаратом;
- 2) умение логически и последовательно излагать материал;



- 3) умение иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований;
- 4) умение анализировать практические ситуации;
- 5) умение делать выводы и обобщения.

Для оценивания результатов обучения на зачете используется – зачтено, не зачтено  
Соотношение показателей, критериев и шкалы оценивания результатов обучения:

Критерии оценивания компетенций	Шкала оценок
Полное соответствие ответа обучающегося всем перечисленным критериям. Обучающийся демонстрирует знание теоретических основ дисциплины, умение логически излагать материал, делать выводы и обобщения	зачтено
Обучающийся демонстрирует отсутствие знаний основных терминов, используемых в дисциплине, демонстрирует отрывочные, фрагментарные знания, не способен делать логически обоснованные выводы и обобщения.	не зачтено

### **19.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

#### **19.3.1 Перечень вопросов к зачету**

1. Соотношение понятий "эффективность", "результативность", "продуктивность", "производительность"
2. Формула расчета эффективности бизнеса и ее роль в принятии управленческих решений
3. Классификация показателей. Понятия достоверности, надежности и информативности показателей. Система нефинансовых показателей.
4. Методы анализа финансовых показателей организации
5. Характеристика показателей оценки финансового состояния предприятия.
6. Показатели деловой активности и их место в финансовом анализе эффективности бизнеса
7. Показатели платёжеспособности и их место в финансовом анализе эффективности бизнеса
8. Показатели доходности и их место в финансовом анализе эффективности бизнес
9. Показатели финансового рычага и их место в финансовом анализе эффективности бизнеса
10. Модель Дюпона и ее роль в определении акцентов управления эффективностью
11. EVA: сущность, значение, расчет, применение
12. Принципы принятия решений. Информация, необходимая для принятия решений.
13. Релевантные затраты и доходы. Нерелевантные затраты и доходы. Правила выявления релевантных затрат.
14. Допущения в учете релевантных затрат. Качественные факторы при принятии решений.
15. Заключение/отклонение контрактов
16. Решения «изготовить» или «купить».
17. Проблемы «или/или». Выбор между вариантами.
18. Калькулирование по видам деятельности (ABC)
19. Управление по видам деятельности (ABM)
20. Система учета затрат и философия производства. Система «точно в срок».
21. Теория ограничения Голдратта
22. Управление затратами по методу кайзен.
23. Концепция сбалансированных показателей. Понятие баланса в ССП. Направления использования показателей в ССП.

24. Способы декомпозиции целей. Растянутые цели в ССП. Дерево показателей. Проблема количества показателей в ССП. Типизация показателей в ССП. Управление системой показателей.
25. Четыре ключевых направления ССП – принципы определения направлений.
26. Общие принципы организации внедрения ССП. Ведение проектов по разработке и внедрению ССП: план проекта, этапы проекта, факторы успеха, управление изменениями.
27. Management by Objectives. Питер Друкер. Бюджет, ориентированный на результат vs традиционного бюджета
28. Понятие драйвера как фактора управления результатом. Факторная модель Понятие целевой воронки Установление соответствия драйверов и подразделений организационной структуры.
29. Определение KPI. Смысл управления по показателям. Опережающие и запаздывающие показатели. KPI целевые, процессные и проектные.
30. Принципы каскадирования. Стратегическая карта компании и стратегическая карта менеджеров
31. Ограничения по выбору KPI. Правильные и неправильные показатели. Достоверность, своевременность и верификация KPI
32. Счетность и однозначность понимания KPI. Проблемы, связанные с определением оптимального количества KPI и протяженным во времени характером внедрения.
33. Типовые ошибки при внедрении системы KPI. Ответственность за показатели и полномочия. Проблема корректности планов.
34. Баланс системы материального стимулирования. Логика построения и состав элементов мотивации и оплаты труда персонала.
35. Этапы построения системы материального стимулирования. Основные проблемы системы материального стимулирования
36. Настройка системы мотивирования на KPI
37. Система мотивации генерального директора
38. Система мотивации сотрудников вспомогательных подразделений (на примере одного из них)

#### **19.3.4 Перечень заданий для контрольных работ**

1. Применение различных вариантов модели Дюпона для оценки вариантов повышения эффективности деятельности фирмы
2. Применение методики расчета релевантных затрат для обоснования управленческих решений
3. Решение задач по определению пропускной способности предприятия
4. Решение задач по обоснованию различных типов управленческих решений по оптимальному использованию ресурсов
5. Разработка факторной модели бизнеса по продаже легковых автомобилей
6. Разработка системы мотивации директора по логистике

#### **Критерии оценок:**

- оценка «зачтено» выставляется, если безошибочно выполнено не менее 50% и не более 65% заданий контрольной работы, качество решения которых соответствует критериям оценки «хорошо» или «удовлетворительно»;
- оценка «не зачтено» выставляется, если безошибочно выполнено менее 50% заданий контрольной работы, качество решения которых соответствует критериям оценки «удовлетворительно» или «неудовлетворительно».

#### **19.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Оценка знаний, умений и навыков, характеризующая этапы формирования компетенций в рамках изучения дисциплины осуществляется в ходе текущей и промежуточной аттестаций.

Текущая аттестация проводится в соответствии с Положением о текущей аттестации обучающихся по программам высшего образования Воронежского государственного университета. Текущая аттестация проводится в форме контрольной работы. Критерии оценивания приведены выше.

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Положением о промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

Контрольно-измерительные материалы промежуточной аттестации включают в себя теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень полученных знаний.

При оценивании используются качественные шкалы оценок. Критерии оценивания приведены выше.

Промежуточная аттестация по дисциплинам (модулям) с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий (далее – ЭО, ДОТ) проводится в рамках электронного курса, размещенного в ЭИОС (образовательный портал «Электронный университет ВГУ» (LMS Moodle, <https://edu.vsu.ru/>)).

Промежуточная аттестация обучающихся осуществляется в форме зачета.

Обучающиеся, проходящие промежуточную аттестацию с применением ДОТ, должны располагать техническими средствами и программным обеспечением, позволяющим обеспечить процедуры аттестации. Обучающийся самостоятельно обеспечивает выполнение необходимых технических требований для проведения промежуточной аттестации с применением дистанционных образовательных технологий.

Идентификация личности обучающегося при прохождении промежуточной аттестации обеспечивается посредством использования каждым обучающимся индивидуального логина и пароля при входе в личный кабинет, размещенный в ЭИОС образовательной организации.