

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

*подпись, расшифровка подписи*

08.04.2024г.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.04 Управление эффективностью бизнеса**

- 1. Код и наименование направления подготовки:** 38.03.02 Менеджмент
- 2. Профиль подготовки:** Менеджмент. Маркетинг. Логистика
- 3. Квалификация выпускника:** бакалавр
- 4. Форма обучения:** очная
- 5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины:** кафедра Экономики и управления организациями
- 6. Составители программы:** Колесникова В.Б., к.э.н., доцент
- 7. Рекомендована:** НМС экономического факультета протокол №3 от 21.03.24 г.
- 8. Учебный год:** 2026/2027 **Семестр:** 6

## 9. Цели и задачи учебной дисциплины

*Целями освоения учебной дисциплины являются:*

- овладение обучающимися теоретическими и методологическими основами управления эффективностью бизнеса;
- подготовка обучающихся к проведению аналитических расчетов и анализу показателей, характеризующих эффективность бизнеса, формирования аналитических документов в соответствии с утвержденными регламентами;
- формирование у обучающихся практических навыков оценки эффективности бизнес-процессов организации и определения направлений их совершенствования.

*Задачи учебной дисциплины:*

- получить теоретические и прикладные знания в области развития методологии управления эффективностью бизнеса;
- усвоить основные способы, методы и приемы анализа и оценки эффективности бизнеса;
- сформировать навыки осуществления анализа деятельности организации, объективной оценки эффективности ее бизнес-процессов и выявления направлений их совершенствования;
- привить навыки подготовки аналитических материалов для выбора и принятия организационно-управленческих и экономических решений в области повышения эффективности бизнеса.

## 10. Место учебной дисциплины в структуре ООП:

часть, формируемая участниками образовательных отношений (вариативная) блока Б1.

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

Код	Название компетенции	Код(ы)	Индикатор(ы)	Планируемые результаты обучения
ПК-3	Способен контролировать бизнес-процессы организации и разрабатывать предложения по их совершенствованию	ПК-3.2	Владеет навыками реализации контрольно-аналитических мероприятий в соответствии с утвержденными регламентами	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- методы поиска, систематизации и обработки информации для расчета и анализа показателей, характеризующих эффективность бизнеса;</li><li>- порядок формирования аналитических документов по результатам оценки эффективности бизнеса в соответствии с утвержденными регламентами;</li></ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- находить необходимую информацию, проверять ее достоверность и использовать в аналитических расчетах и анализе показателей, характеризующих эффективность бизнеса;</li><li>- формировать аналитические документы по результатам оценки эффективности бизнеса в соответствии с утвержденными регламентами;</li></ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- навыками поиска и обработки информации для проведения анализа эффективности бизнеса;</li><li>- навыками формирования аналитических документов по результатам оценки эффективности бизнеса в соответствии с утвержденными регламентами;</li></ul>
		ПК-3.3	Оценивает эффективность бизнес-процессов организации и выявляет возможно-	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- методики расчета, анализа и оценки экономических показателей, характеризующих эффективность бизнес-процессов организации;</li></ul>

			сти для их совершенствования	<p>- методы поиска и принятия организационно-управленческих и экономических решений, направленных на повышение эффективности бизнес-процессов организации;</p> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- осуществлять расчет, анализ и оценку экономических показателей, характеризующих эффективность бизнес-процессов организации;</li> <li>- оценивать возможность реализации организационно-управленческих и экономических решений, направленных на повышение эффективности бизнес-процессов организации согласно выбранным целевым показателям и критериям;</li> </ul> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками расчета, анализа и оценки экономических показателей, характеризующих эффективность бизнес-процессов организации;</li> <li>- навыками поиска и принятия организационно-управленческих и экономических решений, направленных на совершенствование бизнес-процессов организации;</li> </ul>
--	--	--	------------------------------	---

**12. Объем дисциплины в зачетных единицах / час. — 4 / 144.**

**Форма промежуточной аттестации экзамен**

**13. Трудоемкость по видам учебной работы**

Вид учебной работы		Трудоемкость	
		Всего	По семестрам
			6 семестр
Аудиторные занятия		68	68
в том числе:	лекции	34	34
	практические	34	34
	лабораторные	0	0
Самостоятельная работа		40	40
в том числе: курсовая работа (проект)		10	10
Форма промежуточной аттестации - экзамен		36	36
Итого:		144	144

**13.1. Содержание дисциплины**

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины	Реализация раздела дисциплины с помощью онлайн-курса, ЭУМК *
<b>1. Лекции</b>			
1.1	Сущность эффективности бизнеса	История становления и развития понятия «эффективность». Понятие эффективности на макро- и микроуровне. Взаимосвязь эффекта и эффективности, эффективности и результативности. Подходы к определению сущности категории «эффективность»: «результат-цель» и «результаты-расходы». Народнохозяйственная, природная, ожидаемая и фактическая эффективность. Техническая, организационная и экономическая эффективность. Бизнес - эффективность. Социальная эффективность	-

1.2	Организация и информационное обеспечение оценки эффективности бизнеса	Процедура оценки эффективности бизнеса. Виды источников данных, используемых в целях оценки эффективности организации. Требования, предъявляемые к информации, используемой при оценке эффективности бизнеса.	-
1.3	Методология оценки эффективности бизнеса	Система взаимосвязанных аналитических показателей оценки эффективности бизнеса. Способы обработки экономической информации в оценке эффективности бизнеса. Методика факторного анализа показателей оценки эффективности бизнеса. Сбалансированная система показателей (BSC). Основные проекции BSC. Система KPI. Проблемы, связанные с определением оптимального количества KPI и протяженным во времени характером внедрения. Методика выявления и подсчета резервов повышения эффективности бизнеса.	-
1.4	Оценка экономической эффективности производства и использования основных средств организации	Особенности анализа и оценки обобщающих показателей экономической эффективности производства: затрат на рубль выручки, рентабельности производства, окупаемости издержек. Специфика оценки окупаемости инвестиционных проектов. Особенности анализа и оценки обобщающих показателей эффективности использования основных средств: фондоотдачи, фондовооруженности, фондорентабельности.	-
1.5	Оценка эффективности использования материальных ресурсов и оборотных средств организации	Особенности анализа и оценки обобщающих показателей эффективности использования материальных ресурсов: материалоемкости продукции, удельного веса материальных затрат в себестоимости продукции. Частные показатели эффективности использования материальных ресурсов. Специфика анализа эффективности использования оборотных средств: показателей оборачиваемости и рентабельности оборотных средств. Эффект абсолютного и относительного ускорения оборачиваемости.	-
1.6	Оценка эффективности использования трудовых ресурсов организации	Система обобщающих и частных показателей эффективности использования трудовых ресурсов. Взаимосвязь среднечасовой выработки и трудоемкости единицы продукции. KPI: достоверность, своевременность и верификация. Ограничения по выбору KPI.	-
1.7	Оценка эффективности использования финансовых ресурсов организации	Положительные и отрицательные тенденции в имущественном положении организации и источниках его формирования. Особенности анализа ликвидности баланса и ликвидности организации. Оценка платежеспособности и финансовой устойчивости организации. Оценка деловой активности организации.	-
1.8	Обобщенные показатели эффективности деятельности бизнеса	Анализ доходов и расходов в оценке эффективности деятельности организации. Факторный анализ прибыли от продаж. Система показателей рентабельности. Модели Дюпон. Эффект финансового левериджа.	-
1.9	Управление ключевыми показателями эффективности бизнеса	Матрица эффективности: управление экономичностью и результативностью. Концепция 7S McKinsey и ее роль в управлении эффективностью. Сущность концепции управления эффективностью бизнеса и причины ее появления. BPM (Business Performance Management) – система управления эффективностью бизнеса через совокупность технологий. Инструменты BPM. Информационная поддержка BPM-системы. Технология управления по целям («management by objective»).	-

		Роль бюджетирования в управлении эффективностью.	
<b>2. Практические занятия</b>			
2.1	Сущность эффективности бизнеса	Факторы, влияющие на различные виды эффективности организации. Актуальные кейсы.	-
2.2	Организация и информационное обеспечение оценки эффективности бизнеса	Статистическая и бухгалтерская отчетность, как основные источники информации оценки эффективности организации. Подготовка и аналитическая обработка исходных данных в целях оценки эффективности организации. Расчетно-аналитическая работа.	-
2.3	Методология оценки эффективности бизнеса	Методы анализа данных в оценке эффективности бизнеса: трендовый, структурный, сравнительный, факторный. Критерии оценки эффективности бизнеса. Сбалансированная система показателей (BSC). Классификация KPI по направлениям деятельности (проекции). Расчетно-аналитическая работа.	-
2.4	Оценка экономической эффективности производства и использования основных средств организации	Оценка эффективности производства и использования основных средств традиционными способами обработки экономической информации. Факторный анализ фондоотдачи. Резервы увеличения выпуска продукции, фондоотдачи и фондорентабельности. Расчетно-аналитическая работа.	-
2.5	Оценка эффективности использования материальных ресурсов и оборотных средств организации	Оценка эффективности использования материальных ресурсов и оборотных средств традиционными способами обработки экономической информации. Факторный анализ прибыли на рубль материальных затрат. Резервы увеличения эффективности использования материальных ресурсов и оборотных средств. Расчетно-аналитическая работа.	-
2.6	Оценка эффективности использования трудовых ресурсов организации	Факторный анализ среднегодовой выработки работающих. Факторный анализ трудоемкости продукции. Оценка факторов и резервов увеличения эффективности использования трудовых ресурсов. Использование системы KPI в целях повышения эффективности использования персонала организации. Расчетно-аналитическая работа.	-
2.7	Оценка эффективности использования финансовых ресурсов организации	Горизонтальный и вертикальный анализ имущественного положения организации и источников его формирования. Анализ ликвидности баланса с использованием абсолютных показателей. Коэффициентный метод оценки платежеспособности организации. Определение типа финансового положения организации. Коэффициентный метод оценки финансовой устойчивости организации. Расчетно-аналитическая работа.	-
2.8	Обобщенные показатели эффективности деятельности бизнеса	Структурный анализ прибыли организации. Оценка динамики показателей рентабельности методом горизонтального анализа. Факторный анализ рентабельности капитала с использованием моделей Дюпон. Практика применения эффекта финансового рычага. Финансовое моделирование на основе показателя ROI. Методика сбалансированного бюджета, решение дилеммы: рентабельность или ликвидность. Практико-ориентированная работа.	-
2.9	Управление ключевыми показателями эффективности бизнеса	Особенности цикла управления в BPM-системе. Рынок информационных BPM-систем. Управление компанией на основе BSC. Ключевые показатели деятельности организации. Основные проекции BSC. Организация управления и контроля на основе сбалансированной системы показателей. Актуальные кейсы.	-

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

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Виды занятий (количество часов)				
		Лекции	Практические	Лабораторные	Самостоятельная работа	Всего
1	Сущность эффективности бизнеса	2	2	-	4	8
2	Организация и информационное обеспечение оценки эффективности бизнеса	2	2	-	4	8
3	Методология оценки эффективности бизнеса	4	4	-	6	14
4	Оценка экономической эффективности производства и эффективности использования основных средств организации	2	4	-	4	10
5	Оценка эффективности использования материальных ресурсов и оборотных средств организации	4	4	-	4	12
6	Оценка эффективности использования трудовых ресурсов организации	4	4	-	4	12
7	Оценка эффективности использования финансовых ресурсов организации	4	4	-	4	12
8	Обобщенные показатели эффективности деятельности бизнеса	4	4	-	4	12
9	Управление ключевыми показателями эффективности бизнеса	8	6	-	6	20
10	Форма контроля - экзамен					36
	Итого:	34	34	-	40	144

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

Основой изучения дисциплины являются лекции, на которых излагаются наиболее существенные и трудные вопросы, а также вопросы, не нашедшие отражения в учебной литературе. Практические занятия направлены на приобретение практических навыков расчета, анализа и оценки экономических показателей, характеризующих эффективность бизнеса, а также разработки и экономического обоснования мероприятий по управлению эффективностью бизнеса, умением их применять на практике. Занятия проводятся путем решения актуальных кейсов и конкретных задач в аудитории. Большое значение по закреплению и совершенствованию знаний имеет самостоятельная работа обучающихся, которая включает работу с литературой, указанной в пункте 15, самостоятельный поиск дополнительной информации по темам дисциплины, подготовку расчетно-аналитических работ по указанным темам, опрос по отдельным темам.

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

а) основная литература:

№ п/п	Источник
1	Анализ эффективности и рисков финансово-хозяйственной деятельности : учебное пособие / Е. В. Смирнова, В. М. Воронина, О. В. Федорищева, И. Ю. Цыганова ; Оренбургский государственный университет. – Оренбург : Оренбургский государственный университет, 2017. – 166 с. : табл., граф., схем. – Режим доступа: по подписке. –

	URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=481722">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=481722</a> .
2	Косолапова, М. В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учебник / М. В. Косолапова, В. А. Свободин. – 3-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 247 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=621654">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=621654</a> .
3	Сафина, Д.М. Практикум по курсу «Управление ключевыми показателями эффективности»: учебное пособие / Д.М. Сафина, А.И. Подгорная. – Казань: Казанский ун-т, 2022. – 101 с. — Режим доступа: URL: <a href="https://kpfu.ru/staff_files/F587925709/Safina_D.M._Podgornaia_A.I._Upravlenie_KPI.pdf">https://kpfu.ru/staff_files/F587925709/Safina_D.M._Podgornaia_A.I._Upravlenie_KPI.pdf</a> .

б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
4	Акулов, А. О. Системы сбалансированных показателей : учебное пособие / А. О. Акулов ; Кемеровский государственный университет. – Кемерово : Кемеровский государственный университет, 2014. – 142 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=278243">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=278243</a> .
5	Система KPI : учебник : сост. А. И. Коломиец. – Москва : Директ-Медиа, 2022. – 64 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=682314">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=682314</a> .
6	Ермишина, А. В. Экономика фирмы : учебник / А. В. Ермишина ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2018. – 357 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=561014">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=561014</a> .

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

№ п/п	Ресурс
7	Образовательный портал «Электронный университет ВГУ». – URL: <a href="https://edu.vsu.ru/">https://edu.vsu.ru/</a>
8	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	Мишурова, И. В. Бизнес-анализ: теория и практика : учебно-методическое пособие : [16+] / И. В. Мишурова, Т. Ю. Синюк ; Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). – Ростов-на-Дону : Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2020. – 240 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=616892">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=616892</a> .
2	Митрофанова, И. А. Направления совершенствования учета и анализа эффективности использования основных средств предприятия / И. А. Митрофанова, А. Б. Тлисов, А. Б. Тлисова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 136 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=485246">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=485246</a> .

**17. Образовательные технологии, используемые при реализации учебной дисциплины, включая дистанционные образовательные технологии (ДОТ, электронное обучение (ЭО), смешанное обучение):** при реализации дисциплины проводятся обзорные лекции, проблемные семинарские занятия, выполняются индивидуальные аналитические задания, проверка которых может осуществляться с использованием дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

**18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:** учебная аудитория, типовое оборудование учебной аудитории

## 19. Оценочные средства для проведения текущей и промежуточной аттестаций

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием следующих разделов дисциплины:

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Компетенция(и)	Индикатор(ы) достижения компетенции	Оценочные средства
1	Сущность эффективности бизнеса	ПК-3	ПК-3.2, ПК-3.3	Перечень вопросов
2	Организация и информационное обеспечение оценки эффективности бизнеса	ПК-3	ПК-3.2, ПК-3.3	Перечень вопросов

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Компетенция(и)	Индикатор(ы) достижения компетенции	Оценочные средства
3	Методология оценки эффективности бизнеса	ПК-3	ПК-3.2, ПК-3.3	Перечень вопросов Практическое задание
4	Оценка экономической эффективности производства и использования основных средств организации	ПК-3	ПК-3.2, ПК-3.3	Практическое задание
5	Оценка эффективности использования материальных ресурсов и оборотных средств организации	ПК-3	ПК-3.2, ПК-3.3	Практическое задание
6	Оценка эффективности использования трудовых ресурсов организации	ПК-3	ПК-3.2, ПК-3.3	Практическое задание
7	Оценка эффективности использования финансовых ресурсов организации	ПК-3	ПК-3.2, ПК-3.3	Практическое задание
8	Обобщенные показатели эффективности деятельности бизнеса	ПК-3	ПК-3.2, ПК-3.3	Практико – ориентированное задание
9	Управление ключевыми показателями эффективности бизнеса	ПК-3	ПК-3.2, ПК-3.3	Практическое задание
Промежуточная аттестация форма контроля – экзамен				Тестирование Практико – ориентированное задание

## 20. Типовые оценочные средства и методические материалы, определяющие процедуры оценивания

### 20.1. Текущий контроль успеваемости

Контроль успеваемости по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

#### Практико-ориентированное задание

Задание 1. На основе индивидуальных исходных данных, выданных преподавателем, осуществить расчет системы показателей, характеризующих эффективность использования: основных средств и производства; материальных ресурсов и оборотных средств; трудовых ресурсов; финансовых ресурсов организации.

Результаты расчета представить в форме таблицы. Проанализировать динамику показателей.

Таблица — Система показателей, характеризующих эффективность бизнеса

Показатели	Базисный год	Отчетный год	Отклонение
<i>Обобщающие показатели экономической эффективности производства</i>			
Затраты на 1 рубль выручки			
Рентабельность производства, %			
Окупаемость издержек			
<i>Показатели эффективности использования основных средств</i>			
Фондоотдача			
Фондоемкость			
Фондовооруженность, тыс. руб. / чел.			
Фондорентабельность, %			
<i>Показатели эффективности использования материальных ресурсов</i>			
Материалоотдача			

Материалоемкость			
<i>Показатели эффективности использования оборотных средств</i>			
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств, об.			
Продолжительность одного оборота оборотных средств, дн.			
Коэффициент закрепления (загрузки) оборотных активов			
Рентабельность оборотных средств, %			
<i>Показатели оценки эффективности использования трудовых ресурсов</i>			
Среднегодовая выработка, тыс. руб.: - одного работающего - одного рабочего			
Удельная трудоемкость на 1 тыс. руб., ч.			
Прибыль от продаж, тыс. руб.: - на одного работающего - на одного рабочего			
Соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы			
<i>Показатели ликвидности и платежеспособности организации</i>			
Величина чистого оборотного капитала, тыс.руб.			
Общий показатель платежеспособности			
Коэффициент абсолютной ликвидности			
Коэффициент промежуточной ликвидности			
Коэффициент текущей ликвидности			
Коэффициент маневренности функционирующего капитала			
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами			
<i>Коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость</i>			
Коэффициент концентрации собственного капитала (автономии).			
Коэффициент маневренности собственного капитала			
Коэффициент структуры покрытия долгосрочных вложений			
Коэффициент финансовой независимости капитализированных источников			
Коэффициент структуры привлеченных средств			
Коэффициент структуры заемных средств			
Коэффициент финансового риска			
<i>Показатели рентабельности</i>			
Рентабельность продаж, %			
Рентабельность продукции, %			
Рентабельность деятельности, %			
Рентабельность совокупных активов, %			
Рентабельность собственного капитала, %			
Рентабельность заемного капитала, %			

Задание 2. Сделать обоснованные выводы об уровне эффективности бизнес-процессов организации.

Задание 3. Определить направления совершенствования бизнес-процессов организации.

Критерии оценки:

Отлично — на высоком уровне осуществляет поиск и обработку экономической информации, рассчитывает экономические показатели, характеризующие эффективность бизнеса, грамотно интерпретирует полученные результаты, предлагает обоснованные организационно – управленческие решения.

Хорошо – на достаточном уровне осуществляет поиск и обработку экономической информации, рассчитывает экономические показатели, характеризующие эффективность бизнеса, поверхностно интерпретирует полученные результаты, предлагает организационно – управленческие решения.

Удовлетворительно – на низком уровне осуществляет поиск и обработку экономической информации, недостаточно точно рассчитывает экономические показатели, характеризующие эффективность бизнеса, неграмотно интерпретирует полученные результаты, предлагает необоснованные организационно – управленческие решения.

Неудовлетворительно – не осуществляет поиск и обработку экономической информации, с ошибками рассчитывает экономические показатели, характеризующие эффективность бизнеса, не интерпретирует полученные результаты, не предлагает организационно – управленческие решения.

### **Курсовая работа**

Перечень тем курсовых работ:

1. Эволюция содержания категории «эффективность» в экономической науке
2. Концепция управления эффективностью бизнеса и причины ее появления
3. Проблемы управления, решаемые в рамках BPM – системы
4. Система управления BPM
5. Оценка эффективности бизнеса: процедура и методы
6. Оценка экономической эффективности производства и эффективности использования основных средств
7. Оценка эффективности использования материальных ресурсов и оборотных средств
8. Оценка эффективности использования трудовых ресурсов
9. Оценка эффективности использования финансовых ресурсов
10. Понятие KPI и его место в стратегическом управлении
11. Система KPI: преимущества и ошибки внедрения
12. Использование некорректных KPI на практике: причины и последствия
13. Подходы к разработке KPI
14. Отличие KPI от ключевых показателей результата (KRI) и от показателей деятельности (PI)
15. Система стратегического управления компанией (BSC) на основе измерения и оценки ключевых показателей эффективности
16. Принципы уравнивания (выбор приоритетов) и определение диапазонов значений ключевых показателей эффективности
17. Особенности разработки Положения о ключевых показателях эффективности фирмы
18. Этапы и методы проведения декомпозиции ключевых показателей эффективности по уровням организационной структуры
19. Выбор показателей стратегических финансовых направлений на разных стадиях бизнес - цикла компании
20. Особенности выбора финансовых KPI компании в зависимости от ее стратегических целей
21. Особенности выбора показателей, ориентированных на цели повышение ликвидности и финансовой устойчивости
22. Особенности процесса выбора KPI, направленных на максимизацию использования имеющихся активов.
23. Особенности процесса выбора KPI, направленных на повышение прибыли и снижение издержек организации
24. Способы повышения показателя экономической добавленной стоимости (EVA).
25. Факторы, влияющие на ключевые показатели клиентской составляющей, сгруппированные в цепочку причинно-следственных связей
26. Понятие индекса удовлетворенности клиента (customer satisfaction index, CSI), его составляющие и подходы к оценке
27. Методы оценки эффективности работы подразделений, не приносящих доходов.
28. Повышение эффективности управления рисками с помощью KPI.
29. Конфликты в системе KPI, которые провоцируют внутреннее мошенничество.
30. Выбор показателей теоретических и прикладных исследований в инновационно – ориентированной компании
31. Показатели операционного процесса - время и издержки
32. KPI, направленные на совершенствование бизнес-процессов в организации
33. KPI, направленные на постоянное повышение качества продукции
34. Обучение и развитие персонала: цели и основные KPI
35. Методы повышения мотивации персонала с помощью системы KPI.
36. Исследование удовлетворенности служащих и разработка индекса удовлетворенности сотрудников (ESI).
37. Этапы построения системы мотивации на основе KPI
38. KPI для вознаграждения и удержания топ - менеджеров
39. Организационные особенности внедрения системы ключевых показателей эффективности.

40. Роль цифровизации в эффективном внедрении и применении системы KPI

41. Антикризисная перестройка системы KPI компании

Описание технологии проведения

Курсовая работа является обязательной составляющей освоения учебной дисциплины.

Курсовая работа выполняется обучающимся самостоятельно под руководством преподавателя кафедры.

Цель написания курсовой работы - развитие у обучающихся навыков самостоятельной творческой работы, овладение методами современных научных исследований, углубленное изучение вопросов конкретных экономических дисциплин.

Выполнение курсовой работы обеспечивает развитие у обучающихся навыков самостоятельного выполнения научной работы; формирование методики работы с информационными и аналитическими источниками по теме исследования; развитие способности поиска актуальных задач, осмысление теоретической и практической значимости полученных данных; выработку умений делать объективные, обоснованные выводы на основании полученных результатов и критической оценки актуальных научных исследований.

Обучающемуся предоставляется право самостоятельного выбора темы курсовой работы из предложенного перечня, исходя из собственных научных интересов, практической и теоретической значимости взятой к рассмотрению проблемы. Обучающийся может также самостоятельно предложить тему для курсовой работы с обоснованием целесообразности ее разработки. Окончательная формулировка и конкретизация темы осуществляется в ходе совместной работы обучающегося и преподавателя кафедры – руководителя курсовой работы.

Завершающим этапом выполнения курсовой работы является ее защита. Готовность курсовой работы к защите определяется научным руководителем. В ходе защиты обучающемуся могут быть заданы уточняющие и дополнительные вопросы по теме работы.

Требования к выполнению заданий, шкалы и критерии оценивания

Курсовая работа должна быть выполнена в соответствии с требованиями, изложенными в источнике: Выполнение курсовых и выпускных квалификационных работ : учебно-методическое пособие для вузов / Воронеж. гос. ун-т; сост. Е.М. Исаева; науч. ред. Ю.И. Трещевский.— Воронеж : ИПЦ ВГУ, 2007 .— 38 с. — (<http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m07-83.pdf>).

Для оценивания курсовой работы используется 4-балльная шкала: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Критерии оценки:

– обучающийся считается освоившим повышенный уровень подготовки (отлично), если в курсовой работе грамотно сформулированы и полно раскрыты цель и задачи исследования; сформулированные выводы обоснованы, имеют авторский характер; обучающийся отвечает на вопросы;

– обучающийся считается освоившим базовый уровень подготовки (хорошо), если в курсовой работе не в полной мере раскрыты цель и задачи исследования; обобщена авторская позиция по поставленным вопросам; комментарии и выводы обоснованы; обучающийся отвечает на вопросы;

– обучающийся считается освоившим пороговый уровень подготовки (удовлетворительно), если автор допустил ошибки в постановке и раскрытии целей и задач исследования; присутствует связность и логичность изложения; обучающийся допускает отдельные ошибки при ответе на вопросы;

– обучающийся не освоил пороговый уровень подготовки (неудовлетворительно), если он не смог продемонстрировать понимание ключевых вопросов темы курсовой работы; автор допустил существенные ошибки в постановке и раскрытии целей и задач исследования; обучающийся допускает ошибки при ответе или затрудняется с ответом на вопросы.

## 20.2. Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

– *закрытые (тестовые) задания*

– *открытые задания*

При выставлении итоговой оценки по дисциплине также учитываются результаты прохождения текущей аттестации – выполнение практико-ориентированного задания.

## 20.2.1 Описание технологии проведения

### 20.2.1.1 Примеры открытых тестовых заданий:

ЗАДАНИЕ 1. Методы сбора данных, необходимых для расчета социально – экономических показателей, характеризующих эффективность деятельности хозяйствующих субъектов, подразделяются на:

- количественные и качественные
- первичные и вторичные
- прямые и косвенные
- открытые и закрытые

Ответ: количественные и качественные

ЗАДАНИЕ 2. К источникам информации исходных данных, необходимых для расчета социально – экономических показателей, характеризующих эффективность деятельности хозяйствующих субъектов, относятся:

- документы бухгалтерского, статистического и оперативного учета
- техническая и технологическая документация
- приказы, распоряжения
- нормативные материалы

Ответ: документы бухгалтерского, статистического и оперативного учета

ЗАДАНИЕ 3. Исходными данными для расчета коэффициента финансового риска, характеризующего эффективность использования финансовых ресурсов хозяйствующего субъекта, является:

- стоимость собственного капитала
- выручка
- чистая прибыль
- стоимость внеоборотных активов

Ответ: стоимость собственного капитала

ЗАДАНИЕ 4. Внеоборотные активы компании равны 11000 тыс. руб., оборотные активы – 9000 тыс. руб., капитал и резервы – 9500 тыс.руб., краткосрочные обязательства – 10500 тыс. руб. Для достижения нормативного значения коэффициента текущей ликвидности необходимо:

- увеличить оборотные активы до 17000 тыс.руб.
- увеличить внеоборотные активы до 16500 тыс.руб.
- увеличить капитал и резервы до 11500 тыс.руб.
- уменьшить краткосрочные обязательства до 9500 тыс.руб.

Ответ: увеличить оборотные активы до 17000 тыс.руб.

ЗАДАНИЕ 5. За рассматриваемый период предприятие выпустило продукции на 6875 тыс.руб. Средняя списочная численность рабочих 22 человека. В периоде 255 рабочих дней, смена продолжается 8 часов. Для повышения эффективности использования трудовых ресурсов необходимо:

- уволить 2 человека
- принять 3 человека
- увеличить количество рабочих дней до 270
- увеличить продолжительность смены до 8,5 часов

Ответ: уволить 2 человека.

### 20.2.1.2 Примеры закрытых тестовых заданий:

ЗАДАНИЕ 1. Вставьте пропущенное слово в определении:

Отчет о проделанной аналитической работе с изложением проблемы, описанием путей поиска её решения и выводов, к которым пришли аналитики называется \_\_\_\_\_.

Ответ: аналитической запиской

ЗАДАНИЕ 2. Вставьте пропущенное слово в определении:

Метод, позволяющий получать сведения о прошедших событиях, наблюдение за которыми уже невозможно называется методом анализа \_\_\_\_\_.

Ответ: документов.

ЗАДАНИЕ 3. Вставьте пропущенное слово в определении:

В результате специально проведенных исследований путем наблюдений, опросов и т.д. для решения проблемы повышения эффективности бизнеса получают \_\_\_\_\_ данные.

Ответ: первичные.

ЗАДАНИЕ 4. Организация имеет оборотные активы в размере 300 тыс.руб. с эффективностью их использования 10%. Каким должен быть объем выручки, чтобы рентабельность продаж достигла 1,5%?

Ответ: 2000 тыс.руб.

ЗАДАНИЕ 5. В базовом периоде выручка составила 100 тыс.руб., а объем оборотных средств 20 тыс.руб. В отчетном периоде выручка выросла на 20%. Каким должен быть объем оборотных средств в отчетном периоде, чтобы коэффициент оборачиваемости оборотных средств составил 8 оборотов?

Ответ: 15 тыс.руб.

### 20.2.2 Требования к выполнению заданий, шкалы и критерии оценивания

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

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется в форме экзамена.

Контрольно-измерительные материалы промежуточной аттестации включают в себя 8 тестовых заданий и 4 расчетные задачи.

Задания разделов 4,5,6,7,8 рекомендуются к использованию при проведении диагностических работ с целью оценки остаточных знаний по результатам освоения данной дисциплин.

Итоговая оценка обучающегося по дисциплине формируется исходя из результатов решения тестовых заданий и расчетных задач (практических заданий, кейсов и пр.) по следую шкале:

Количество правильно выполненных заданий (в %)	Оценка
100–90	отлично (5 баллов)
89– 80	хорошо (4 балла)
79– 70	удовлетворительно (3 балла)
69-...	неудовлетворительно (2 балла)

Итоговая оценка обучающегося по дисциплине учитывает результаты текущих аттестаций.

Итоговая оценка за семестр рассчитывается по следующей формуле:

Итоговая оценка =  $(0,3 \times \text{Результаты решения закрытых (тестовых) и открытых заданий в ходе зачета}) + (0,7 \times \text{Результаты текущих аттестаций})$ .

При выставлении итоговой оценки используется арифметическое округление.

В случае получения обучающимся неудовлетворительной оценки (2 балла) по результатам решения закрытых (тестовых) и открытых заданий на экзамене и/или текущих аттестаций, итоговая оценка по дисциплине – «неудовлетворительно».

Соотношение показателей, критериев и шкалы оценивания результатов обучения:

Критерии оценивания компетенций	Уровень сформированности компетенций	Шкала оценок
Знание теоретико - методологических основ поиска, систематизации и обработки информации для расчета и анализа показателей, характеризующих эффективность бизнеса, оценки эффективности бизнеса и их применение для решения практических задач, обладание навыками расчета экономических показателей, интерпретации полученных результатов и нахождения обоснованных организационно-управленческих и экономических решений, направленных на совершенствование бизнес-процессов организации и повышение их эффективности, формирования аналитических документов по результатам оценки эффективности бизнеса в соответствии с утвержденными регламентами	Высокий уровень	Отлично
Демонстрирует уверенный уровень знаний теоретико - методологических основ поиска, систематизации и обработки информации для расчета и анализа показателей, характеризующих эффективность бизнеса, оценки эффективности бизнеса, применяет их для решения практических задач, умеет рассчитывать экономические показатели, не всегда точно интерпретирует полученные результаты, находит обоснованные организационно-управленческие и экономические решения, направ-	Средний уровень	Хорошо

<p>ленные на совершенствование бизнес-процессов организации и повышение их эффективности, формирует аналитические документы по результатам оценки эффективности бизнеса в соответствии с утвержденными регламентами</p>		
<p>Демонстрирует слабый уровень знаний теоретико - методологических основ поиска, систематизации и обработки информации для расчета и анализа показателей, характеризующих эффективность бизнеса, оценки эффективности деятельности организации и их применения для решения практических задач, с ошибками рассчитывает экономические показатели, плохо интерпретирует полученные результаты и не умеет находить обоснованные организационно-управленческие и экономические решения, направленные на совершенствование бизнес-процессов организации и повышение их эффективности, формирует аналитические документы по результатам оценки эффективности бизнеса с отклонениями от утвержденных регламентами</p>	<p>Средний уровень</p>	<p>Удовлетворительно</p>
<p>Отсутствие знаний теоретико - методологических основ поиска, систематизации и обработки информации для расчета и анализа показателей, характеризующих эффективность бизнеса, оценки эффективности деятельности организации, неспособность их применения для решения практических задач, отсутствие навыков правильных расчетов экономических показателей, интерпретации полученных результатов и нахождения организационно-управленческих и экономических решений, направленных на совершенствование бизнес-процессов организации и повышение их эффективности, формирования аналитических документов по результатам оценки эффективности бизнеса в соответствии с утвержденными регламентами</p>	<p>Низкий уровень</p>	<p>Неудовлетворительно</p>