

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Высоцкая Татьяна Александровна

Должность: Врио директора

Дата подписания: 30.10.2025 11:79:57

Уникальный программный ключ:

49ad56fe82cf536c4e0b05841d800326647338f0

Филиал Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения

высшего образования «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»  
в г. Миллерово Ростовской области

УТВЕРЖДАЮ  
Директор филиала  
Т.А. Высоцкая  
«20» мая 2025 г.

**Рабочая программа дисциплины  
Управление результативностью**

Направление подготовки  
38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) программы бакалавриата  
38.03.02.02 Управление бизнесом

Для набора 2025 года

Квалификация  
Бакалавр

## КАФЕДРА

## Общекономические и специальные дисциплины

## Распределение часов дисциплины по семестрам / курсам

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	8 (4.2)		Итого	
Недель	18			
Вид занятий	УП	РП	УП	РП
Лекции	8	8	8	8
Практические	8	8	8	8
Итого ауд.	16	16	16	16
Контактная работа	16	16	16	16
Сам. работа	155	155	155	155
Часы на контроль	9	9	9	9
Итого	180	180	180	180

## ОСНОВАНИЕ

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 28.02.2025 г. протокол № 9.

Рабочая программа составлена на основе рабочей программы указанной дисциплины, утвержденной в ФГБОУ ВО РГЭУ (РИНХ) с учетом условий реализации программы бакалавриата, действующих в филиале федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)» в г. Миллерово Ростовской области

Программу составил(и): к.э.н., доцент, С.А. Наумов

Зав. кафедрой: к.э.н., доцент Т.А. Высоцкая

## 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1 формирование у обучающихся современного экономического и управлеченческого мышления, знания основ и инструментов качественного и количественного анализа информации при принятии управлеченческих решений, использования современных методов управления результативностью с целью повышения эффективности бизнеса

## 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**ПК-1. Способен формировать возможные решения на основе разработанных для них целевых показателей, а также осуществлять количественный и качественный анализ информации при обосновании и выборе управлеченческого решения**

### В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

**Знать:**

основы и инструменты качественного и количественного анализа информации при принятии управлеченческих бизнес-решений, показатели оценки результативности бизнеса (соотнесено с индикатором ПК-1.1).

**Уметь:**

применять методы оценки результативности бизнеса, алгоритмы принятия управлеченческих решений (соотнесено индикатором ПК-1.2).

**Владеть:**

обоснования, выбора и принятия управлеченческих решений на основе оценки показателей результативности бизнеса (соотнесено с индикатором ПК-1.3).

## 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### Раздел 1. Научные основы управления результативностью

№	Наименование темы, краткое содержание	Вид занятия / работы / форма ПА	Семестр / Курс	Количество часов	Компетенции
1.1	<p>Тема 1.1 «Понятие и показатели эффективности и результативности». Показатели эффективности. Экономическая эффективность: достоинства и недостатки подхода. Понятия результативности и эффективности.</p> <p>Управление результативностью. Концепция «performance management». Показатели (индикаторы). Классификации показателей. Иерархическая и фасетная модели классификации. Классификация показателей. Финансовые и нефинансовые показатели.</p> <p>Понятия достоверности, надежности информативности показателей. Экономические и финансовые показатели.</p>	Лекционные занятия	8	4	ПК-1
1.2	<p>Тема 1.1 «Понятие и показатели эффективности и результативности». Показатели эффективности. Экономическая эффективность: достоинства и недостатки подхода. Понятия результативности и эффективности.</p> <p>Управление результативностью. Концепция «performance management». Показатели (индикаторы). Классификации показателей. Иерархическая и фасетная модели классификации. Классификация показателей. Финансовые и нефинансовые показатели.</p> <p>Понятия достоверности, надежности информативности показателей. Экономические и финансовые показатели. Операционная, инвестиционная и финансовая деятельность компании. Финансовая информационная база для принятия управлеченческих решений: место финансов в организационной структуре.</p> <p>Система нефинансовых показателей. Маркетинговые показатели: отраслевые показатели, показатели рынка, рыночные показатели продукта. Показатели портфеля бизнеса.</p> <p>Ориентация на потребителя: понятие качества, методы количественных и качественных оценок качества. Показатели внутренних процессов. Показатели эффективности организационной структуры. Показатели бизнес-процессов. Процессный подход к управлению. Реализация процессного подхода в организации.</p> <p>Разворачивание и описание процессов организации.</p>	Практические занятия	8	4	ПК-1
1.3	<p>Тема 1.1 «Понятие и показатели эффективности и результативности». Операционная, инвестиционная и финансовая деятельность компании. Финансовая информационная база для принятия управлеченческих решений: место финансов в организационной структуре.</p> <p>Система нефинансовых показателей. Маркетинговые показатели:</p>	Самостоятельная работа	8	10	ПК-1

	отраслевые показатели, показатели рынка, рыночные показатели продукта. Показатели портфеля бизнеса. Ориентация на потребителя: понятие качества, методы количественных и качественных оценок качества. Показатели внутренних процессов. Показатели эффективности организационной структуры. Показатели бизнес-процессов. Процессный подход к управлению. Реализация процессного подхода в организации. Разворачивание и описание процессов организации.				
1.4	Тема 1.2 "Эффективность управления объемами производства и продаж продукции". Оценка динамики производства и продаж продукции. Анализ ассортимента и структуры продукции. Анализ качества и конкурентоспособности продукции. Анализ ритмичности выпуска продукции. Оценка резервов повышения эффективности за счет оптимизации управления производства и продаж продукции.	Лекционные занятия	8	4	ПК-1
1.5	Тема 1.2 "Эффективность управления объемами производства и продаж продукции". Оценка динамики производства и продаж продукции. Анализ ассортимента и структуры продукции. Анализ качества и конкурентоспособности продукции. Анализ ритмичности выпуска продукции. Оценка резервов повышения эффективности за счет оптимизации управления производства и продаж продукции. Понятие эффективного управления организацией: результативность, эффективность, производительность. Факторы, влияющие на успех организации. Оценка и измерения эффективности управления. Эффективное управление организациями. Задачи менеджеров по обеспечению эффективной оперативной деятельности организации. Организационное проектирование. Организационные структуры. Правила и принципы построения организационных структур управления.	Практические занятия	8	4	ПК-1
1.6	Тема 1.2 "Эффективность управления объемами производства и продаж продукции". Оценка динамики производства и продаж продукции. Анализ ассортимента и структуры продукции. Анализ качества и конкурентоспособности продукции. Анализ ритмичности выпуска продукции. Оценка резервов повышения эффективности за счет оптимизации управления производства и продаж продукции. Понятие эффективного управления организацией: результативность, эффективность, производительность. Факторы, влияющие на успех организации. Оценка и измерения эффективности управления. Эффективное управление организациями. Задачи менеджеров по обеспечению эффективной оперативной деятельности организации. Организационное проектирование. Организационные структуры. Правила и принципы построения организационных структур управления.	Самостоятельная работа	8	10	ПК-1
1.7	Тема 1.3 «Управление резервами повышения эффективности использования основных средств, трудовых и материальных ресурсов». Анализ движения основных средств. Анализ использования технологического оборудования. Анализ использования производственной мощности. Анализ эффективности использования основных средств. Оценка резервов повышения эффективности использования основных средств. Анализ обеспеченности предприятия материальными ресурсами. Анализ рентабельности материальных затрат. Анализ эффективности использования материальных ресурсов. Оценка резервов повышения эффективности использования материальных ресурсов. Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами. Анализ использования фонда рабочего времени. Анализ производительности труда.	Самостоятельная работа	8	10	ПК-1
1.8	Тема 1.3 «Управление резервами повышения эффективности использования основных средств, трудовых и материальных ресурсов». Анализ движения основных средств. Анализ использования технологического оборудования. Анализ использования производственной мощности. Анализ эффективности использования основных средств. Оценка резервов повышения эффективности использования основных средств. Анализ обеспеченности предприятия материальными ресурсами. Анализ рентабельности материальных затрат. Анализ эффективности использования материальных ресурсов. Оценка резервов повышения эффективности использования материальных ресурсов. Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами. Анализ использования фонда рабочего времени. Анализ производительности труда. Анализ трудоемкости продукции. Анализ эффективности	Самостоятельная работа	8	10	ПК-1

	использования фонда заработной платы. Оценка резервов повышения эффективности использования трудовых ресурсов.				
1.9	Тема 1.3 «Управление резервами повышения эффективности использования основных средств, трудовых и материальных ресурсов». Анализ эффективности использования основных средств. Оценка резервов повышения эффективности использования основных средств. Анализ производительности труда. Анализ трудоемкости продукции. Анализ эффективности использования фонда заработной платы. Оценка резервов повышения эффективности использования трудовых ресурсов.	Самостоятельная работа	8	10	ПК-1
1.10	Тема 1.4 «Управление резервами снижения затрат на производство продукции». Анализ затрат по экономическим элементам. Анализ затрат по статьям калькуляции. Анализ прямых материальных затрат. Анализ прямых трудовых затрат. Анализ косвенных затрат. Анализ себестоимости отдельных видов продукции. Анализ затрат на один рубль товарной продукции. Оценка резервов снижения текущих затрат. Состав затрат на организационно-управленческую деятельность и факторы, его определяющие. Направления и пути экономии затрат на организационно-управленческую деятельность.	Самостоятельная работа	8	4	ПК-1
1.11	Тема 1.4 «Управление резервами снижения затрат на производство продукции». Анализ затрат по экономическим элементам. Анализ затрат по статьям калькуляции. Анализ прямых материальных затрат. Анализ прямых трудовых затрат. Анализ косвенных затрат. Анализ себестоимости отдельных видов продукции. Анализ затрат на один рубль товарной продукции. Оценка резервов снижения текущих затрат. Состав затрат на организационно-управленческую деятельность и факторы, его определяющие. Направления и пути экономии затрат на организационно-управленческую деятельность. Качество управления.	Самостоятельная работа	8	4	ПК-1
1.12	Тема 1.4 «Управление резервами снижения затрат на производство продукции». Оценка резервов снижения текущих затрат. Состав затрат на организационно-управленческую деятельность и факторы, его определяющие. Направления и пути экономии затрат на организационно-управленческую деятельность. Качество управления.	Самостоятельная работа	8	8	ПК-1
1.13	Тема 1.5 «Бюджетирование в системе управления бизнесом». Виды планирования по срокам и степени детализации проработки планов. Стратегическое планирование. Программирование как среднесрочный вид планирования. Бюджетирование (сметное планирование), его цели и задачи. Роль бюджетирования в управлении современным предприятием. Определение бюджета, периодичность и принципы его разработки. Основные функции бюджета. Общий (главный) бюджет. Назначение и последовательность его подготовки. Оперативный и финансовый бюджеты.	Самостоятельная работа	8	6	ПК-1
1.14	Тема 1.5 «Бюджетирование в системе управления бизнесом». Виды планирования по срокам и степени детализации проработки планов. Стратегическое планирование. Программирование как среднесрочный вид планирования. Бюджетирование (сметное планирование), его цели и задачи. Роль бюджетирования в управлении современным предприятием. Определение бюджета, периодичность и принципы его разработки. Основные функции бюджета. Общий (главный) бюджет. Назначение и последовательность его подготовки. Оперативный и финансовый бюджеты. Основные проблемы определения объема продаж в рыночных условиях. Назначение и принципы подготовки бюджета денежных средств. Бюджет денежных; средств как инструмент управления финансами предприятия. Практические проблемы сбора информации для его разработки. Фиксированные и гибкие бюджеты, "нулевые" и приростные бюджеты, периодические и непрерывные бюджеты. Использование гибких бюджетов в планировании и анализе исполнения бюджетов.	Самостоятельная работа	8	4	ПК-1
1.15	Тема 1.5 «Бюджетирование в системе управления бизнесом». Общий (главный) бюджет. Назначение и последовательность его подготовки. Оперативный и финансовый бюджеты. Основные проблемы определения объема продаж в рыночных условиях. Назначение и принципы подготовки бюджета денежных средств. Бюджет денежных; средств как инструмент управления финансами предприятия. Практические проблемы сбора информации для его разработки. Фиксированные и гибкие бюджеты, "нулевые" и приростные бюджеты, периодические и непрерывные бюджеты. Использование гибких бюджетов в планировании и анализе исполнения бюджетов.	Самостоятельная работа	8	10	ПК-1
1.16	Тема 1.6 «Контроль исполнения бюджетов, гибкое бюджетирование». Сущность системы нормативного учета затрат, основные цели ее внедрения. Сравнение системы нормативного учета в России и системы "стандарт-кост" на Западе. Понятие нормативных затрат,	Самостоятельная работа	8	2	ПК-1

	принципы их определения. Классификация нормативов. Использование нормативных затрат в калькулировании себестоимости продукции, работ, услуг. Анализ отклонений как средство контроля затрат.				
1.17	Тема 1.6 «Контроль исполнения бюджетов, гибкое бюджетирование». Сущность системы нормативного учета затрат, основные цели ее внедрения. Сравнение системы нормативного учета в России и системы "стандарт-кост" на Западе. Понятие нормативных затрат, принципы их определения. Классификация нормативов. Использование нормативных затрат в калькулировании себестоимости продукции, работ, услуг. Анализ отклонений как средство контроля затрат. Использование гибкого бюджета в анализе отклонений для оценки фактически достигнутых результатов. Определение отклонений прямых материальных затрат, прямых трудовых затрат и общепроизводственных расходов. Двух- и трехэтапный анализ отклонений общепроизводственных расходов.	Самостоятельная работа	8	5	ПК-1
1.18	Тема 1.6 «Контроль исполнения бюджетов, гибкое бюджетирование». Анализ отклонений как средство контроля затрат. Использование гибкого бюджета в анализе отклонений для оценки фактически достигнутых результатов. Определение отклонений прямых материальных затрат, прямых трудовых затрат и общепроизводственных расходов. Двух- и трехэтапный анализ отклонений общепроизводственных расходов.	Самостоятельная работа	8	10	ПК-1

## Раздел 2. Проблемы управления результативностью

№	Наименование темы, краткое содержание	Вид занятия / работы / форма ПА	Семестр / Курс	Количество часов	Компетенции
2.1	Тема 2.1 «Проблемы управления результативностью и их решение». Оценка резервов эффективности за счет оптимизации управления факторами безубыточности. Саморазвивающаяся организация Организационное развитие как фактор повышения результативности: черты концепции, основные положения. Виды участия в организационном развитии. Стадии изменений: «размораживание», «проведение изменения», «замораживание». Модель проведения изменений в организации. Программы организационных изменений. Оценка программ изменений организации. Управление сопротивлением изменениям. Методы управления развитием и эффективностью организации, определения экономической эффективности.	Самостоятельная работа	8	2	ПК-1
2.2	Тема 2.1 «Проблемы управления результативностью и их решение». Оценка резервов эффективности за счет оптимизации управления факторами безубыточности. Саморазвивающаяся организация Организационное развитие как фактор повышения результативности: черты концепции, основные положения. Виды участия в организационном развитии. Стадии изменений: «размораживание», «проведение изменения», «замораживание». Модель проведения изменений в организации. Программы организационных изменений. Оценка программ изменений организации. Управление сопротивлением изменениям. Инновации в организациях: определение, виды. Процесс и принципы нововведений. Типы личностей по отношению к нововведениям. Потенциальные угрозы при осуществлении нововведений. Функции руководителя-преобразователя. Методы управления развитием и эффективностью организации, определения экономической эффективности.	Самостоятельная работа	8	4	ПК-1
2.3	Тема 2.1 «Проблемы управления результативностью и их решение». Организационное развитие как фактор повышения результативности: черты концепции, основные положения. Виды участия в организационном развитии. Стадии изменений: «размораживание», «проведение изменения», «замораживание». Модель проведения изменений в организации. Программы организационных изменений. Оценка программ изменений организации. Управление сопротивлением изменениям. Инновации в организациях: определение, виды. Процесс и принципы нововведений. Типы личностей по отношению к нововведениям. Потенциальные угрозы при осуществлении нововведений. Функции руководителя-преобразователя.	Самостоятельная работа	8	10	ПК-1
2.4	Тема 2.2 «Управление ключевыми показателями эффективности (KPI)». Система KPI и ее взаимосвязь со стратегическим управлением. Формирование причинно-следственных связей между ключевыми показателями. Ключевые показатели эффективности по перспективам: финансы и клиенты. Ключевые показатели эффективности по перспективам: бизнес-процессы и персонал.	Самостоятельная работа	8	2	ПК-1
2.5	Тема 2.2 «Управление ключевыми показателями эффективности (KPI)». Система KPI и ее взаимосвязь со стратегическим	Самостоятельная	8	2	ПК-1

	управлением. Формирование причинно-следственных связей между ключевыми показателями. Ключевые показатели эффективности по перспективам: финансы и клиенты. Ключевые показатели эффективности по перспективам: бизнес-процессы и персонал. Применение ключевых показателей эффективности в построении системы мотивации. Практическое внедрение KPI.	работа			
2.6	Тема 2.2 «Управление ключевыми показателями эффективности (KPI)». Ключевые показатели эффективности по перспективам: финансы и клиенты. Ключевые показатели эффективности по перспективам: бизнес-процессы и персонал. Применение ключевых показателей эффективности в построении системы мотивации. Практическое внедрение KPI.	Самостоятельная работа	8	8	ПК-1
2.7	Тема 2.3 «Система сбалансированных показателей в системе управления по результатам». Теоретические основы ССП. Новые подходы к оценке деятельности организации. Логика построения ССП. Цели применения ССП. Показатели, которыми оперирует ССП. Баланс групп показателей. ССП в государственном управлении. Ключевые процессы, управляемые ССП. Декомпозиция организационной стратегии в ССП. Основные проекции в ССП. Взаимосвязь проекций (перспектив) в ССП. Выгоды применения ССП. Трудности применения ССП. Технология разработки и внедрения ССП. Основные принципы ССП. Подготовка к разработке ССП. Разработка ССП. Каскадирование ССП. Контроль выполнения стратегии.	Самостоятельная работа	8	2	ПК-1
2.8	Тема 2.3 «Система сбалансированных показателей в системе управления по результатам». Основные проекции в ССП. Взаимосвязь проекций (перспектив) в ССП. Выгоды применения ССП. Трудности применения ССП. Технология разработки и внедрения ССП. Основные принципы ССП. Подготовка к разработке ССП. Разработка ССП. Каскадирование ССП. Контроль выполнения стратегии.	Самостоятельная работа	8	10	ПК-1
2.9	Тема 2.4 «Мотивация команды проекта и результативность». Особенности мотивации участников проекта на различных этапах его реализации. Показатели, используемые в системе мотивации. Формы мотивации. Материальное и нематериальное поощрение участников проекта.	Самостоятельная работа	8	2	ПК-1
2.10	Тема 2.4 «Мотивация команды проекта и результативность». Особенности мотивации участников проекта на различных этапах его реализации. Показатели, используемые в системе мотивации. Формы мотивации. Материальное и нематериальное поощрение участников проекта.	Самостоятельная работа	8	10	ПК-1
2.11	Подготовка к промежуточной аттестации	Экзамен	8	9	ПК-1

#### 4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

#### 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 5.1. Учебные, научные и методические издания

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Библиотека / Количество
1	Зимин Д. Д.	Управление прибылью: студенческая научная работа	Москва: Лаборатория книги, 2009	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
2	Пухов А. В.	Продажи и управление бизнесом в розничном банке: практическое пособие	Москва: КНОРУС : ЦИПСиФ, 2012	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
3	Лёвкина ( . А.	Мультипроектное управление и системы проектного управления: учебное пособие	Москва, Берлин: Директ-Медиа, 2015	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
4	Королёв Г. В.	Управление результативностью бизнес-процессов (при помощи BPM): студенческая научная работа	Москва: б.и., 2020	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
5	Кокинз Г., Тимофеев П.В.	Управление результативностью: Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами	Москва: ООО "Альпина Паблишер", 2020	ЭБС «Znanium»

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Библиотека / Количество
6	Богуславская С.Б., Жигульская Е.Л., Кузьмина Е.В., Лозовой Д.М., Марковская Е.И., Наволокин Д.Н., Рождественская Н.В., Холодкова В.В.	Управление результативностью предприятия: теория и практика: Учебник	Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2024	ЭБС «Znanium»

#### **5.2. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

КонсультантПлюс

Гарант <https://www.garant.ru/>

База данных Спарт Интерфакс <http://spark-interfax.ru/>

#### **5.3. Перечень программного обеспечения**

Операционная система РЕД ОС

LibreOffice

#### **5.4. Учебно-методические материалы для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья**

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

### **6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Помещения для всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения:

- столы, стулья;
- персональный компьютер / ноутбук (переносной);
- проектор;
- экран / интерактивная доска.

### **7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.

## ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

## 1 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

## 1.1 Показатели и критерии оценивания компетенций:

ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания
<b>ПК-1: Способен формировать возможные решения на основе разработанных для них целевых показателей, а также осуществлять количественный и качественный анализ информации при обосновании и выборе управленческого решения</b>			
<b>Знать:</b> - основы и инструменты качественного и количественного анализа информации при принятии управленческих бизнес-решений, показатели оценки результативности бизнеса	Подготовиться к экзамену с использованием материалов лекций, основой и дополнительной литературы. Подготовить доклад и презентацию с использованием основой и дополнительной литературы, источников сети Интернет.	соответствие проблеме исследования; полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет; обоснованность обращения к базам данных; целенаправленность поиска и отбора информации.	ВЭ(1-50), ДП(1-45)
<b>Уметь:</b> - применять методы оценки результативности бизнеса, алгоритмы принятия управленческих решений	Подготовиться к докладу с использованием материалов лекций, основой и дополнительной литературы. Подготовить презентацию с использованием основой и дополнительной литературы, источников сети Интернет. Принять участие в деловой игре. Решить расчетные задачи и интерпретировать полученные показатели, раскрыть их экономический смысл.	соответствие проблеме исследования; полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет; обоснованность обращения к базам данных; целенаправленность поиска и отбора информации. Правильность выводов, полученных в расчетных задачах	ДП (1-45), РЗ (1-25), Т (1-35), К(1-3)
<b>Владеть:</b> - навыками обоснования, выбора и принятия управленческих решений на основе оценки показателей результативности бизнеса	Подготовиться к докладу с использованием материалов лекций, основой и дополнительной литературы. Подготовить презентацию с использованием основой и дополнительной литературы, источников сети Интернет. Принять участие в деловой игре. Решить расчетные задачи и интерпретировать полученные показатели, раскрыть их экономический смысл.	соответствие проблеме исследования; полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет; обоснованность обращения к базам данных; целенаправленность поиска и отбора информации. Правильность выводов, полученных в расчетных задачах	ДП (1-45), РЗ (1-25), Т (1-35), К(1-3)

РЗ – Расчетные задачи; ДП – Доклад с презентацией; Т – Тесты; К – Кейсы; ВЭ – Вопросы к экзамену.

## 1.2 Шкалы оценивания:

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы в 100-балльной шкале:

84-100 баллов (оценка «отлично»)

67-83 баллов (оценка «хорошо»)

50-66 баллов (оценка «удовлетворительно»)

0-49 баллов (оценка «неудовлетворительно»)

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

### Вопросы к экзамену

1. Оценка динамики производства и продаж продукции.
2. Анализ ассортимента и структуры продукции.
3. Анализ качества и конкурентоспособности продукции.
4. Анализ ритмичности выпуска продукции.
5. Оценка резервов повышения эффективности за счет оптимизации управления производством и реализацией продукции.
6. Анализ движения основных средств.
7. Анализ использования технологического оборудования.
8. Анализ использования производственной мощности.
9. Анализ эффективности использования основных средств.
10. Оценка резервов повышения эффективности использования основных средств.
11. Анализ обеспеченности предприятия материальными ресурсами.
12. Анализ рентабельности материальных затрат.
13. Анализ эффективности использования материальных ресурсов.
14. Оценка резервов повышения эффективности использования материальных ресурсов
15. Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами.
16. Анализ использования фонда рабочего времени.
17. Анализ производительности труда.
18. Анализ трудоемкости продукции.
19. Анализ эффективности использования фонда заработной платы.
20. Оценка резервов повышения эффективности использования трудовых ресурсов.
21. Анализ затрат по экономическим элементам.
22. Анализ затрат по статьям калькуляции.
23. Анализ прямых материальных затрат.
24. Анализ прямых трудовых затрат.
25. Анализ косвенных затрат.
26. Анализ себестоимости отдельных видов продукции.
27. Анализ затрат на один рубль товарной продукции.
28. Оценка резервов снижения текущих затрат
29. Расчет критического объема производства и продаж.
30. Оценка резервов эффективности за счет оптимизации управления факторами безубыточности.
31. Организационное развитие как фактор повышения результативности: черты концепции, основные положения.
32. Виды участия в организационном развитии.
33. Стадии изменений: «размораживание», «проведение изменения», «замораживание».
34. Модель проведения изменений в организации.
35. Программы организационных изменений. Оценка результативности программ изменений организаций.
36. Управление сопротивлением изменениям.
37. Методы управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности.
38. Ключевые показатели эффективности (KPI Scorecards) как система управления организацией.
39. Общие принципы построения системы КПЭ.
40. Понятие критических факторов успеха (CSF).
41. КФУ как источники КПЭ. КПЭ (как система- KPI Scorecards) и ССП: общее и отличия.

42. Панели индикаторов. Управление и развитие системы управления на основе КПЭ.
43. Анализ проектов и фактической эффективности инвестиций.
44. Отбор инвестиционных проектов, критерии отбора.
45. Понятие и виды эффективности инвестиционных проектов, основные принципы и общая схема оценки эффективности инвестиционных проектов.
46. Денежные потоки, схема финансирования инвестиционного проекта, дисконтирование денежных потоков.
47. Показатели эффективности инвестиционных проектов.
48. Оценка общественной эффективности инвестиционных проектов.
49. Оценка эффективности участия в проекте для предприятий и акционеров. Оценка эффективности проекта структурами более высокого уровня.
50. Оценка бюджетной эффективности инвестиционных проектов.

Экзаменационный билет состоит из двух теоретических вопросов и расчетной задачи.

#### **Критерии оценивания:**

- оценка «отлично» (84-100 баллов) выставляется, если изложено правильное понимание вопроса и дан исчерпывающий на него ответ, содержание раскрыто полно, профессионально, грамотно. Ответ показывает, что студент усвоил взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявил творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала; показал всестороннее систематическое знание учебно-программного материала, четко и самостоятельно (без наводящих вопросов) отвечал на вопрос билета; контрольная задача решена верно, обучающиеся смог правильно интерпретировать полученные результаты и раскрыл их экономический смысл;
- оценка «хорошо» (67-83 баллов) выставляется, если изложено правильное понимание вопроса, дано достаточно подробное описание предмета ответа, приведены и раскрыты в тезисной форме основные понятия, относящиеся к предмету ответа, ошибочных положений нет. Ответ показывает, что обучающейся показал полное знание учебно-программного материала, грамотно и по существу отвечал на вопрос билета и не допускал при этом существенных неточностей; показал систематический характер знаний по дисциплине и способен к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебы и профессиональной деятельности; расчетное задание решено правильно, в выводах допущены некоторые неточности;
- оценка «удовлетворительно» (50-66 баллов) выставляется обучающемуся, обнаружившему знание основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, справляющемуся с выполнением заданий, предусмотренных программой; допустившему неточности в ответе и при выполнении экзаменационных заданий, но обладающим необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя; контрольная задача решена верно, обучающиеся допустил ошибки в интерпретации полученных результатов;
- оценка «неудовлетворительно» (0-49 баллов) выставляется студенту, обнаружившему существенные пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий; давшему ответ, который не соответствует вопросу экзаменационного билета; задача не решена.

#### **Тесты**

##### **1. Перечислите основные барьеры, препятствующие реализации**

- a. барьеры видения, человеческого фактора, ресурсов и руководства
- b. барьеры финансов, клиентов, внутренних процессов и обучения и развития
- c. барьеры оценки деятельности, управления и распространения информации
- d. барьеры выбора целей, норм и инициатив

##### **2. Первый опыт успешного применения ССП как системы стратегического управления в крупной корпорации достигнут**

- a. энергетической компанией NovaScotiaPower в 2002 году
- b. гигантом автомобильной индустрии GeneralMotors, что спасло его от неминуемого разорения в конце XX века

- c. компанией Mobil North America Marketing and Refining Division в 1995 году
- d. американскими корпорациями McDonalds и Coca-Cola в середине 90-х годов XX века

### **3. ССП была впервые предложена**

- a. сотрудником компании NovaScotiaPower Полом Р. Нивеном в 2002 году
- b. американскими экономистами из Гарварда Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном в 1992 году
- c. лауреатами Нобелевской премии, исследователями из Кембриджа (Великобритания) Джеймсом Уотсоном и Фрэнсисом Криком в 1953 году
- d. известным теоретиком по вопросам построения стратегии Майклом Портером в 1985 году в книге «Конкурентное преимущество», получившую за это Премию Академии менеджмента

### **4. Система показателей называется сбалансированной, так как учитывает равновесие между...**

- a. финансовыми и нефинансовыми индикаторами, внутренними и внешними компонентами организации, запаздывающими и опережающими индикаторами
- b. материальными и нематериальными активами, запаздывающими и опережающими индикаторами, стратегическими и оперативными задачами
- c. интересами акционеров и сотрудников, интересами клиентов и компаний, тенденциями развития и повышения эффективности
- d. стратегией и видением, текущими значениями и долгосрочными целями, инициативами и миссией организации

### **5. Первоначально ССП была предложена как**

- a. оценочная система, ориентированная на нематериальные факторы
- b. построения и формулирования стратегии организации
- c. система стратегического управления организацией
- d. инструмент информирования сотрудников организации о результатах деятельности

### **6. В чем заключаются основные недостатки чрезмерного использования финансовых показателей?**

- a. Не учитываются условия деловой среды
- b. рассматриваются отдельные функциональные области
- c. жертвуют долгосрочной перспективой
- d. нет потенциала для прогнозирования (движение вперед, глядя в зеркало заднего вида)
- e. все перечисленное верно

### **7. В каком виде применима ССП для стратегического управления государственными и некоммерческими организациями?**

- a. ССП применима для управления государственными и некоммерческими организациями, однако в этом случае причинно-следственные связи показателей должны обеспечивать движущую силу для выполнения миссии организаций
- b. ССП не применима для управления государственными и некоммерческими организациями, так как при корректном построении ССП причинно-следственные связи показателей приводят к удовлетворению финансовых (комерческих) интересов акционеров
- c. ССП применима для управления государственными и некоммерческими организациями без каких-либо трудностей и адаптации, так как такие организации тоже должны оценивать финансовый результат и составлять бюджеты
- d. ССП применима для управления государственными и некоммерческими организациями, но финансовая составляющая должна быть заменена на другую, не связанную с финансовым результатом (комерческими интересами акционеров)

### **8. ССП дополняет финансовую оценочную составляющую тремя другими:**

- a. внутренних процессов, интересов акционеров и интересов персонала
- b. клиентов, внутренних процессов, обучения и развития
- c. клиентов, внутренних процессов и нематериальных активов
- d. опережающих индикаторов, материальных активов и нематериальных активов

### **9. Основная область применения ССП**

- a. оценочная система, ориентированная на нематериальные факторы
- b. система стратегического управления организацией
- c. инструмент распространения информации о результатах деятельности
- d. все перечисленное верно

**10. Выберите правильное утверждение: использование ССП обеспечивает...**

- a. преодоление барьера человеческого фактора с помощью стратегического обучения
- b. преодоление барьера ресурсов с помощью каскадирования Системы показателей
- c. преодоление барьера видения с помощью перевода стратегии
- d. нет правильного варианта

**11. Различают три вида норм показателей:**

- a. оперативные, тактические и стратегические
- b. долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные
- c. запаздывающие, текущие и опережающие
- d. количественные, качественные и смешанные

**12. Остаются ли показатели сбалансированной системы неизменными?**

- a. да, после разработки и утверждения изменять набор показателей нельзя, так как это разрушит причинно-следственные отношения в ССП
- b. нет, изменять набор показателей можно в том случае, если руководство не устраивают получаемые результаты
- c. набор показателей изменяется только в том случае, если подвергается существенным изменениям стратегия организации
- d. ССП - это динамический инструмент, гибкий и способный изменяться в соответствии с окружающими условиями

**13. Что из перечисленного относится к явным признакам потребности в изменении системы оценки результатов деятельности в организации?**

- a. все результаты деятельности удовлетворительны, кроме прибыли
- b. корпоративная стратегия недавно подверглась изменению
- c. никто не замечает отсутствия отчетов о результатах деятельности
- d. клиенты не покупают продукцию, хотя цены на нее не выше, чем у конкурентов
- e. все перечисленное верно

**14. Назовите главную причину создания команды по разработке и внедрению ССП.**

- a. целесообразность распараллелить подбор показателей для разных составляющих между несколькими разработчиками для ускорения процесса разработки
- b. необходимость совещательного момента при отборе показателей и установке причинно-следственных связей между ними
- c. ни один человек в организации, включая генерального директора, не обладает всеми знаниями стратегии, рынков, конкурентов, процессов и областей деятельности, необходимыми для создания ССП
- d. только эффективные команды используют в своей работе общий подход, необходимый для создания ССП

**15. Стратегической картой называется...**

- a. перечень показателей с указанием их стратегических целей
- b. графическое изображение рассказа о стратегии посредством причинноследственных отношений целей и показателей
- c. перечень целей и их отношением к стратегии
- d. нет правильного ответа

**16. Выберите правильное утверждение**

- a. В отличие от стратегии и целей, которые могут быть достигнуты с течением времени, до конца выполнить миссию нельзя.
- b. Видение определяет основную цель организации - почему она существует.
- c. Миссия - это вечные принципы, которыми руководствуется организация.
- d. Один из эффективных методов формулирования ценностей носит название «Пять почему».

**17. Выберите правильное соответствие категорий составляющей обучения и развития.**

- a. стратегические технологии - мотивация и единая направленность
- b. стратегические компетенции – оценка способностей
- c. атмосфера активности – оценка инструментария работников
- d. нет правильного ответа

**18. Финансовая составляющая ССП...**

- a. содержит только запаздывающие показатели, факторы деятельности для которых содержатся в других составляющих
- b. должна содержать комплекс опережающих и запаздывающих индикаторов
- c. содержит только запаздывающие показатели, для которых нельзя определить опережающие
- d. содержит только опережающие индикаторы

**19. Возможно ли построение ССП не во всей организации, а в отдельном ее подразделении?**

- a. нет, невозможно, так как в построении ССП должны участвовать представители всех функциональных направлений организации
- b. да, но подразделение должно обладать всем комплексом характеристик, присущих цепочке создания стоимости в организации
- c. да, так как нет принципиальной разницы, начинать построение ССП сверху вниз или снизу вверх, начиная с любого подразделения
- d. нет, так как стратегия, переводом которой в оперативные действия занимается ССП, разработана и сформулирована для всей организации

**20. Для какой «дисциплины» является ключевым процессом быстрое продвижение на рынок?**

- a. Лидерство по продукту
- b. Тесные связи с клиентами
- c. Операционное совершенство
- d. Для всех трех равнозначно

**21. Для какой «дисциплины» покупательной ценности является ориентиром достижение низких цен?**

- a. Лидерство по продукту
- b. Тесные связи с клиентами
- c. Операционное совершенство
- d. Для всех трех равнозначно

**22. Выберите правильную функцию участника управленческой команды**

- a. поддерживающий руководитель ССП содействует формированию эффективной команды посредством наставничества и поддержки
- b. члены команды представляют специальные знания хозяйственной единицы или функциональных областей
- c. эксперт по организационным изменениям представляет команде ресурсы (как людские, так и финансовые)
- d. ведущий специалист по ССП представляет команде справочную информацию по стратегии и методологии

**23. Паспорт показателя содержит:**

- a. справочный материал о показателе
- b. Характеристики показателя
- c. расчет и характеристику данных
- d. информацию о результатах деятельности
- e. все перечисленное верно

**24. Наличие финансовых показателей в ССП...**

- a. Не требуется для некоммерческих организаций
- b. Не требуется для государственных организаций
- c. Требуется только для коммерческих организаций
- d. необходимо независимо от того, для какой организации она составлена - частной, некоммерческой или государственной

**25. В каком порядке происходит построение ССП и стратегической карты?**

- a. показатели и причинно-следственные связи разрабатываются параллельно от финансовой составляющей к составляющей обучения и развития персонала
- b. показатели ССП разрабатываются от финансовой составляющей к составляющей обучения и развития персонала, а причинно-следственные связи от составляющей обучения и развития персонала к финансовой составляющей
- c. показатели и причинно-следственные связи разрабатываются параллельно от составляющей обучения и развития персонала к финансовой составляющей

d. показатели ССП разрабатываются от составляющей обучения и развития персонала к финансовой составляющей, а причинно-следственные связи от финансовой составляющей к составляющей обучения и развития персонала

**26.Какой критерий является ключевым при определении приоритетности инициативы?**

- e. Поддержка инициативы руководством компании
- f. Связь инициативы со стратегией организации
- g. Наличие необходимых ресурсов
- h. Экономическая обоснованность инициативы

**27.Количество показателей в ССП...**

- a. должно быть точно равным 12-ти - по одному запаздывающему на составляющую и по два опережающих показателя на один запаздывающий
- b. не регламентировано и может достигать для большой корпорации 200 и более
- c. должно быть не более 15
- d. оптимально равно 20 - 25

**28.Цель какой составляющей ССП можно сформулировать, ответив на вопрос: «В чем покупательная ценность предложения компании?»**

- a. Клиентской составляющей
- b. Финансовой составляющей
- c. Составляющей внутренних процессов
- d. Составляющей обучения и развития персонала

**29.Показатели ССП бывают...**

- a. Выраженными количественно или качественно
- b. материальными и нематериальными
- c. запаздывающими и опережающими
- d. прямыми и косвенными

**30.Установите соответствие между показателями оценки процесса и их характеристиками:**

**Показатели:**

- a. результативность
- b. гибкость
- c. эффективность

**Характеристики показателей:**

- 1. связь между достигнутыми результатами и использованными ресурсами
- 2. способность процесса достигать эффективности и результативности в меняющихся условиях
- 3. степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов

Ответ: а - 3, б - 2, в - 1.

**31.Выберите правильную последовательность эволюции целей деятельности фирмы в рамках теории эффективности:**

- a. рост стоимости акционерного капитала - рост доходности собственного капитала - максимизация стоимости компании
- b. максимизация стоимости компании - рост стоимости акционерного капитала - рост доходности собственного капитала
- c. рост доходности собственного капитала - рост стоимости акционерного капитала - максимизация стоимости компании

**32.Выберите идеальное состояние бизнеса с точки зрения его эффективности:**

- a. темпы роста дохода > темпы роста отдачи ресурсов > темпы роста активов > темпы роста капитала
- b. темпы роста активов > темпы роста капитала > темпы роста дохода > темпы роста отдачи ресурсов
- c. темпы роста капитала > темпы роста дохода > темпы роста отдачи ресурсов>темпы роста активов
- темпы роста отдачи ресурсов > темпы роста дохода > темпы роста капитала>темпы роста активов

**33.Назовите основополагающие моменты для концепций результативного управления (execution) и управления результативностью (performancemanagement):**

- a. Необходимость формулирования четких стратегических целей

- b. наличие системы показателей, характеризующих результативность и эффективность деятельности фирмы
- c. учет всех аспектов деятельности фирмы и интересов всех стейкхолдеров
- d. все ответы верны

**34. Отличительные особенности стратегического управленческого учета (выберите верные утверждения):**

- a. ориентирован на повышение эффективности бизнеса в долгосрочном периоде и рост инвестиционной привлекательности
- b. проводится анализ как внутренних, так и внешних факторов деятельности
- c. объем произведенной продукции не является наиболее существенным фактором, определяющим поведение затрат
- d. проводится анализ как финансовых, так и нефинансовых факторов деятельности фирмы
- e. не может быть использован одновременно с применением системы сбалансированных показателей как инструмента стратегического менеджмента

**35. Сущность концепции цепочки создания ценности М. Портера:**

- a. позволяет выявить конкурентные преимущества фирмы
- b. определяет звенья цепи (виды деятельности), где возможно увеличение ценности для потребителя или снижение себестоимости
- c. включает следующие основные виды деятельности: разработка, производство, маркетинг, сбыт, послепродажное обслуживание
- d. не учитывает связи организации с поставщиками и потребителями
- e. все утверждения верны

**Инструкция по выполнению**

Выполняя тестовые задания, студент знакомится с предлагаемыми вопросами и вариантами ответов. Выбрав из предлагаемых вариантов один ответ, который студент считает правильным, необходимо букву, соответствующую данному ответу, обвести кружком или поставить возле нее какой-либо общепринятый знак (плюс, галочка и т.п.). Одно тестовое задание включает 22 вопроса.

**Критерии оценивания:**

- 16-20 баллов, студент ответил правильно на 100-85% заданий теста;
- 11-15 баллов, студент ответил правильно на 67-84% заданий теста;
- 1-10 баллов, студент ответил правильно на 50-67% заданий теста;
- 0 баллов, студент ответил менее чем на 50 % заданий теста.

**Темы докладов с презентациями**

1. Внутренние и внешние источники финансирования инновационных проектов.
2. Привлеченные и заемные источники финансирования инновационных проектов.
3. Основные методы финансирования инновационных проектов: преимущества и недостатки.
4. Специфика проектного финансирования: преимущества и недостатки.
5. Роль прибыли в финансировании инновационных проектов.
6. Государственное финансирование инновационной деятельности.
7. Рынок ценных бумаг как альтернативный источник финансирования проектов.
8. Кредитное финансирование как метод привлечения инвестиционных ресурсов.
9. Структура источников финансирования инновационных проектов на предприятии и её оптимизация.
10. Цена источников финансирования инновационной деятельности как цена капитала.
11. Ипотека как источник финансирования инновационных проектов.
12. Социальные результаты реализации инновационного проекта.
13. Лизинг как форма финансирования инновационных проектов.
14. Меры Правительства РФ для поддержания развития проектного финансирования инноваций.
15. Организационные формы объединения свободных ресурсов коллективных инвесторов.
16. Финансирование портфельного инвестирования.
17. Отличие финансирования инвестиционного проекта от инновационного.
18. Финансирование венчурных проектов.
19. Основные стратегии финансирования проектов.

20. Иностранные инвестиции как источник финансирования проектов.
21. Страхование инновационных проектов.
22. Инвестиционная привлекательность отраслей и регионов.
23. Государственное регулирование инновационных проектов.
24. Инновационные риски, их виды, способы снижения рисков.
25. Акционерное финансирование инновационных проектов.
26. Заемное финансирование инноваций.
27. Структура инновационного рынка России.
28. Бизнес-план инновационного проекта.
29. Свободные экономические зоны как инструмент привлечения инвестиций в инновации в РФ.
30. Структура инвестиционного рынка инноваций развитых стран.
31. Структура инвестиционного рынка инноваций развивающихся стран.
32. Модель «открытых инноваций».
33. «Старт-ап» (startup) и роль данного типа компаний в инновационном процессе.
34. Национальная инновационная инфраструктура.
35. Моделирование инновационного проекта.
36. Реинжиниринг инновационных проектов.
37. Денежные потоки (cashflow) инвестиционного проекта и их расчет.
38. Упрощенные методы оценки экономической эффективности инвестиционных проектов, область и условия их применения.
39. Показатели эффективности инвестиционных проектов, сущность и сферы применения.
40. Показатель ЧДД, его расчет и применение.
41. Показатель внутренней нормы доходности, его расчет и применение.
42. Срок окупаемости, его определение и применение.
43. Индекс доходности, его расчет и применение.
44. Коммерческая, бюджетная и общественная эффективность инвестиционного проекта.
45. Понятие инвестиционного портфеля. Формирование инвестиционного портфеля предприятия.

**В течение семестра студент может подготовить 2 доклада. Максимальная оценка – 20 баллов.**

**Критерии оценивания:**

9-10 баллов выставляется обучающемуся, если он перечисляет все существенные характеристики обозначенного в вопросе предмета и возможные варианты дальнейшего развития решения проблемы, если это возможно;

6-8 баллов, если студент раскрыл только часть основных положений вопроса, продемонстрировал неточность в представлениях о предмете вопроса;

2-5, если студент обозначил общую траекторию ответа, но не смог конкретизировать основные компоненты;

0-1, если студент не продемонстрировал знаний основных понятий, представлений об изучаемом предмете.

**Кейсы**

Кейс 1. Система компенсации персонала в ООО «Альфа-Агрегат»

Рассмотрим систему компенсации производственной компании ООО «Альфа Агрегат» (табл. 1).

Таблица 1 - Система компенсации в ООО «Альфа-Агрегат»

Подразделение	KPI	Существующая компенсация	Сфокусированная компенсация
Продажа сырья			
Менеджеры по продажам	Объем продаж	Оклад, премии от руководителя	Процент от объема продаж
Руководители подразделений	Прибыльность подразделения	Объем продаж	Процент от прибыли
Производственные подразделения			

Руководители предприятий	Себестоимость производства	Процент с оборота произведенной продукции	Процент от прибыли подразделения или от величины сокращения плановых затрат
Информационная поддержка	Удовлетворенность подразделений — заказчиков услуг	Оклад	По оценке подразделений — заказчиков услуг
Секретариат	Удовлетворенность подразделений — заказчиков услуг	Оклад	По оценке подразделений — заказчиков услуг
Финансовый департамент	Затраты на капитал	Оклад	Средневзвешенные затраты на капитал

Вопрос: Какие Вы видите недоработки системы компенсаций ООО «Альфа-Агрегат».

### Кейс 2. Бюджетирование в производственной компании

Предприятие выпускает два вида продукции.

2. Объем продаж для 1 – го вида продукции составляет 10 000 ед., цена реализации – 1000 ден. ед.; объем продаж для 2 – го вида продукции — 2000 ед., цена реализации – 1200 ден. ед.

3. Остаток запасов продукции 1 – го вида на начало планируемого периода составляет 600 ед., на конец планируемого периода – 1600 ед.; остаток запасов продукции 2 – го вида на начало и конец планируемого периода составляет 100ед.

4. Для производства продукции используется два вида материалов А и Б.

5. Норма расхода материала А для 1 – го вида продукции составляет 10 кг, для 2 – го вида продукции – 10 кг. Норма расхода материала Б для 1 – го вида продукции составляет 5кг, для 2 – го вида продукции – 6 кг.

6. Цена за 1 кг материала А составляет 10 ден. ед., за 1 кг материала Б – 12ден. ед.

7. Остаток материала А на начало планируемого периода составляет 5000кг, на конец планируемого периода – 7000 кг; остаток материала Б на 47 начало планируемого периода составляет 5500 кг, на конец планируемого периода – 3500 кг.

8. Затраты труда на единицу продукции 1 – го вида составляют 4 час, на единицу продукции 2 – го вида – 6 час.

9. Часовая заработная плата — 20 ден. ед.

10. Переменные общепроизводственные расходы запланированы в размере 40 ден. ед. за час работы.

11. Постоянные общепроизводственные расходы составляют 1870000ден. ед., постоянные коммерческие и управленические расходы – 2000000 ден. ед.

Задание: Требуется составить: бюджет продаж, бюджет производства, бюджет прямых материальных затрат, бюджет прямых трудовых затрат, калькуляцию переменной производственной себестоимости продукции 1 – го и 2-го видов, бюджет доходов и расходов.

### Кейс 3. Бюджетирование в торговой компании

Торговое предприятие на начало планируемого периода имеет следующие остатки:

- остаток товаров на складе на сумму 72 000 ден.ед;
- на расчетном счете организации находится 18 000 ден. ед., в кассе – 3000 ден. ед.;
- сверка счетов дебиторов и кредиторов показала, что дебиторская задолженность составляет 9 000 ден.ед., а задолженность поставщикам – 170000 ден. ед.;
- остаточная стоимость здания составляет 320 000 ден.ед., оборудования – 50 000 ден.ед., автотранспортных средств – 20 000 ден. ед.

По результатам работы за прошедший год необходимо заплатить в первом квартале планируемого периода налоги в бюджет в размере 10 000 ден. ед., взносы во внебюджетные фонды – 2 000 ден. ед.

Хозяйственные операции на планируемый период:

1. Получено от поставщиков и оприходовано товаров на сумму 842000ден.ед.
2. Продано покупателям за наличные и в кредит на сумму 941 000 ден.ед. 48
3. Начислена и выплачена работникам заработная плата – 34 000 ден.ед.

4. Начислены отчисления на социальные нужды – 13 000 ден. ед.
5. Начислены и оплачены коммунальные услуги – 12 000 ден. ед.
6. Перечислена задолженность в бюджет по налогам – 10 000 ден. ед., во внебюджетные фонды – 11 000 ден. ед.
7. Оплачено поставщикам за товары – 825 000 ден. ед.
8. Получены деньги от покупателей за проданные товары – 920 000 ден. ед.
9. Начислены амортизационные отчисления на основной капитал – 5 000 ден. ед. Задание: Требуется составить на планируемый период бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, баланс на начало и конец планируемого периода.

**Критерии оценивания:** Каждый ответ оценивается максимум в 10 баллов. Максимальное количество баллов за решение кейсов – 30 баллов.

- «10 баллов» выставляется обучающемуся, если он перечисляет все существенные характеристики обозначенного в вопросе предмета и возможные варианты дальнейшего развития решения проблемы, если это возможно;
- «6-9 баллов», если студент раскрыл только часть основных положений вопроса, продемонстрировал неточность в представлениях о предмете вопроса;
- «3-5 баллов», если студент обозначил общую траекторию ответа, но не смог конкретизировать основные компоненты;
- «0-2 балла», если студент не продемонстрировал знаний основных понятий, представлений об изучаемом предмете.

## **Расчетные задачи**

### **Задача 1**

Как будет выглядеть анализ коэффициента оборачиваемости оборотных активов предприятия, если в 2022 г. его значения составляли 7, в 2023 г. – 5, а в 2024 г. – 3. При этом его среднеотраслевое значение в 2022 г. было равно 7, в 2023 г. – 8, а в 2024 г. 6,5%.

### **Задача 2**

Как будет выглядеть анализ коэффициента фондоотдачи предприятия, если в 2022 г. его значения составляли 3, в 2023 г. – 2,5, а в 2024 г. – 2,3%. При этом его среднеотраслевое значение в 2022 г. было равно 2%, в 2023 г. – 2,5%, а в 2024 г. 2%.

### **Задача 3**

Определите приемлемую для инвестора нормы дохода от инвестирования средств в инновационный проект, если вам известна информация: минимально приемлемая норма дохода для инвестора 5%, годовой темп инфляции 12%, компенсация за риск 5%?

### **Задача 4**

Как будет выглядеть анализ коэффициента рентабельности активов предприятия, если в 2022 г. его значения составляли 6%, в 2023 г. – 8%, а в 2024 г. – 7%. При этом его среднеотраслевое значение в 2022 г. было равно 5%, в 2023 г. – 4%, а в 2024 г. 5,5%.

### **Задача 5**

Как будет выглядеть анализ коэффициента рентабельности продаж предприятия, если в 2022 г. его значения составляли 4%, в 2023 г. – 5%, а в 2024 г. – 9%. При этом его среднеотраслевое значение в 2022 г. было равно 5%, в 2023 г. – 8%, а в 2024 г. 9%.

### **Задача 6**

Как будет выглядеть анализ коэффициента рентабельности продаж на основе прибыли от реализации предприятия, если в 2022 г. его значения составляли 5%, в 2023 г. – 7%, а в 2024 г. – 12%. При этом его среднеотраслевое значение в 2022 г. было равно 8%, в 2023 г. – 6%, а в 2024 г. 4%.

### **Задача 7**

Оценить годовой экономический эффект осуществления на предприятии процессов по повышению автоматизации технологического процесса. Определить потребность в дополнительных инвестициях и срок окупаемости дополнительных инвестиций. Аргументируйте данные стратегические изменения.

Показатели	Вариант, принятый за	Вариант автоматизации

	базу	производства
3. Годовой выпуск продукции, шт.	1200	1200
2. Затраты на единицу продукции, руб.	14	5
3. Капитальные инвестиции, (руб.), в т.ч.		
- в станки	18000	28000
- в здания	15000	13000
- в научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки	-	500
- в увеличения собственных оборотных средств	-	2000

**Задача 8**  
Провести бизнес-анализ и рассчитать общий норматив оборотных средств и коэффициент оборачиваемости компании на следующий год при следующих условных данных.

Исходные данные	Величина
Производственные издержки, тысяч рублей	180
Норма запаса по материалам, дней	45
Норматив оборотных средств, тысяч рублей	
1. незавершенное производство	35
2. готовая продукция	25
3. прочие оборотные средства	10
Удельный вес материалов	
в итоговой сумме производственных издержек, в %	40
Реализованная продукция за год, тысяч рублей	250
Число рабочих дней за год	255

### Задача 9

Рассчитайте денежный поток фирмы, проанализируйте его. Какой вывод Вы сделаете? Обоснуйте сделанный вывод.

Показатели	В случае отказа от проекта	В случае принятия проекта
Выручка от реализации, тыс. руб.	4700	5900
Операционные затраты, тыс. руб.	600	780
Амортизация, тыс. руб.	200	200
Ставка налога на прибыль	20%	20%

### Задача 10

Индийские сотрудники управленческого звена получали зарплату раз в неделю. Анализ показал, что в день зарплаты 38 производительность поднималась на 8%. Что еще интересней, она росла на 15% за неделю до главных фестивалей, которые обычно сопровождаются повышенными расходами. Другими словами, сотрудники усиленно работали в день зарплаты и за неделю до праздников, в остальное время производительность падала. Был проведен эксперимент, в котором сотрудники сами устанавливали себе цели. Если планы будут выполнены, то им будет выплачена обычная ставка, если нет — то пониженная. Больше трети сотрудников выбрали такую форму договора (хотя она и увеличивала риск недополучить деньги). Производительность увеличилась на 6%, что соответствовало росту сделанной ставки на 18%. А у некоторых сотрудников этот рост составил 50%. 1. Проанализируйте затраты на управленческий персонал по двум формам договоров 2. Какой вариант с учетом производительности труда будет оптимальен для предприятия?

### Задача 11

Молодая компания пытается закрепиться на рынке, на котором господствуют мощные конкуренты. Бизнес — оптовая торговля и сопутствующий инжиниринговый сервис. Персонал — 75 чел. Оборот — 50 млн. руб. в месяц. Проблемы, с которыми столкнулся руководитель компании, решая стоящую перед ним задачу: 1. Постоянные конфликты между различными сотрудниками и руководителями подразделений в отношении того: кто из них должен отвечать за возникшую или поставленную задачу; за какую часть и за какие сроки должен отвечать каждый из них; в чей бюджет должны войти затраты на решение данной задачи; что данная задача конфликтует по срокам и ресурсам с другими задачами смежного подразделения или сотрудника и не понятно, что из этого главное, и т.д. 2. Невыполнение или срыв сроков исполнения поставленных задач. В оправдание подчиненные, как

правило, приводили следующие «аргументы»: «были более важные дела» «забыл, закрутился» «я перегружен, у меня слишком много задач, и я не успел» «так после этого ж вы нам поставили ещё одну задачу – более срочную, и я решал её и думал, что эта задача отпала» «обстоятельства поменялись и, я думал, что решать эту задачу не надо» «для решения поставленной задачи мне необходимо было, чтобы соседнее подразделение сделало то-то и то-то, а они не сделали, поэтому и я не сделал» «мне не выделили денег» «я не понял задачу» «да это и не моя задача, не я должен был её решать, а сосед» 39 «я не смог выполнить задачу, так как у меня не было полномочий на принятие важного решения» «вы сами не приняли необходимого для дальнейшего движения по задаче решения» «а я свою часть задачи сделал, это сосед не доделал, так как оставшаяся часть – это его обязанность» «я начал решать задачу, но оказалось, что она не такая простая и для её решения потребовалось то-то и то-то, а у меня не было возможности это сделать» «я был в отпуске» Сотрудников много, ресурсы есть, а реально доведенных до конца задач очень мало. В итоге – низкие результаты и динамика, при том, что задач, необходимых компаний для решения в заданный период – очень много. Вопросы: Какие инструменты управления нужны руководителю компании в данной ситуации? Предлагайте ваши варианты, а потом мы проведем анализ этих решений.

### **Задача 12**

Агентство недвижимости «Милый дом» работает на столичном рынке, специализируясь на торговле вторичным жильем в элитных микрорайонах. В этом сегменте много сильных игроков и конкуренция крайне высока, поэтому для агентства важно предоставлять клиентам максимально качественные услуги в кратчайшие сроки. После достижения предварительной договоренности между продавцом и покупателем начинается формальный процесс «закрытия» сделки. В среднем (по этому рынку) он занимает не более 25 дней. Руководство агентства решило проверить, соответствует ли время закрытия сделки в «Милом доме» среднерыночному стандарту. Для этого было решено провести статистический тест, допуская вероятность ошибки I рода 5%. Известно, что среднеквадратическое отклонение генеральной совокупности равно 3 дням; для теста случайным образом были выбраны 64 сделки со средним временем закрытия 26 дней. Можно ли считать, что «Милый дом» соответствует среднерыночному стандарту, или руководство должно принять срочные меры для улучшения работы агентства?

### **Задача 13**

В маленьком городке работают всего две автозаправочные станции (АЗС): первая входит в крупную сеть, а вторая – независимая. Первая может продавать литр бензина самой ходовой марки по 35.5 или по 36 руб., вторая – по 35 или 35.5 руб. По оценке маркетологов, если обе АЗС выберут минимальную цену, то покупатели будут одинаково охотно пользоваться их услугами. Если обе АЗС будут продавать бензин по 35.5 руб., 70% автомобилей будут заправляться на первой АЗС. Если первая выберет цену в 36, а вторая – 35 руб., то на первую АЗС поедут только 40% клиентов. Наконец, если обе АЗС назначат более высокую цену за литр бензина, 50% будут обслуживаться на первой АЗС. Определите оптимальные стратегии для обеих АЗС, цену игры и победителя (если таковой есть).

### **Задача 14**

Владелец ресторана «Бельведер» должен принять решение относительно расширения своего бизнеса. Если расширяться сейчас, то при условии улучшения экономической ситуации в будущем году можно рассчитывать на прибыль в размере \$442 тыс.; если ситуация в экономике не изменится, то прибыль ресторана составит \$40 тыс.; если же ухудшится, то ресторану грозят убытки в \$108 тыс. Если же временно отложить расширение бизнеса, то прибыль ресторана при улучшении экономической ситуации в следующем году составит \$280 тыс., при неизменной экономической ситуации – \$190 тыс. и, наконец, при ухудшении – \$100 тыс. Определите, какое решение следует принять владельцу ресторана и какого финансового результата при этом ожидать?

### **Задача 15**

Предположим, что выручка от реализации составляет 1 000 000 руб. в первый год, 1 200 000 руб. во второй год, 1 500 000 руб. в третий год, 1 700 000 руб. в четвертый, 1 900 000 руб. в пятый год и 2 100 000 руб. во все последующие годы до конца деятельности компании. Период прогнозирования составляет 6 лет. Доля операционной прибыли до налогообложения – 20 %, налог на прибыль – 24%, средневзвешенная стоимость капитала – 15%. Инвестированный капитал по балансовой оценке равен 1 500 000 руб. в первый год, 1 600 000 руб. – во второй год, 1 200 000 – в третий по шестой год. Произвести расчет стоимости бизнеса с использованием показателя EVA.

**Задача 16**

Рыночная цена на товар предприятия составляет 6 тыс. руб., объём товарной продукции – 40 шт., полная себестоимость единицы товара (S) - 4,5 тыс. руб., в том числе оплата труда – 2 тыс. руб. Определите: рентабельность продукции (%); валовой доход предприятия (тыс. руб.); если налог на прибыль составит 30%, то какой будет чистая прибыль.

**Задача 17**

Выручка от реализации продукции торгового предприятия составила 110 млн. руб., валовой доход – 40 млн. руб., оплата труда – 20 млн. руб. Определите: балансовую прибыль (млн. руб.), рентабельность продукции (%).

**Задача 18**

Определить объем реализованной, валовой и товарной продукции. Исходные данные приведены в таблице ниже.

Показатель	Значение показателя
Основная продукция предприятия, млн р.	524
Услуги промышленного характера, млн р.	52
Стоимость полуфабрикатов собственного производства, млн р.	54
В том числе для собственного производства, %	34
Прирост незавершенного производства на конец года, млн р.	42
Остатки готовой продукции на складе, млн р.:	
на начало года	84
на конец года	34

**Задача 19**

При открытии компании предприниматель вложил в дело капитал в 200 т.р. Продукция будет производиться в помещении, которое предприниматель раньше сдавал в аренду. Размер арендной платы составлял 50 т.р. в год. При этом предприниматель раньше работал экономистом, получал зарплату 100 т.р. в год. Соответственно при открытии собственного предприятия он уйдет с работы. Предполагаемые показатели деятельности открываемого предприятия приведены в таблице:

Показатель	Величина
Выпуск продукции, единиц	10 000
Цена единицы продукции без НДС, рублей.	100
Среднегодовая стоимость основных средств, т.р.	600
Средние остатки оборотных средств, т.р.	200
Издержки, т.р.:	
издержки на материалы	250
издержки на выплату заработной платы сотрудникам	150
размер начисленной амортизации	160
прочие издержки	140
Доходы от продажи излишнего имущества, т.р.	50
Проценты, выплачиваемые по банковскому кредиту, т.р.	10
Налоги, выплачиваемые из прибыли, %	24
Процентная ставка по срочным депозитам, %	18

Найдите: прибыль от продажи продукции, валовую прибыль (прибыль до налогообложения), прибыль чистую; рентабельность производства, рентабельность предприятия; рентабельность продукции.

Оцените целесообразность данного стратегического изменения (рассчитайте экономическую прибыль).

**Задача 20**

В организации производится 20000 изделий в год. Годовые издержки на производство изделий составляют 18000 рублей. Руководитель принял решение осуществить повышение уровня специализации предприятия, что привело к снижению себестоимости единицы продукции на 19%.

Однако на предприятии поменялся поставщик материалов, что привело к повышению транспортных издержек на единицу продукции с 10 до 20 копеек.

Требуется рассчитать величину экономии текущих издержек, которая возникает в связи с внедрением процессов по повышению уровня специализации, при объеме производства продукции на 15% больше текущего значения..

### Задача 21

Выберите экономически выгодный вариант внедрения новой совершенной техники на предприятии и годовой экономический эффект от ее применения при выпуска изделий в размере 1000 штук. Исходные данные даны в таблице. Аргументируйте данные стратегические изменения.

Показатели	Вариант, принимаемый за базу	Вариант первый	Вариант второй
1. Затраты на единицу продукции, р.	1500	1800	1200
2. Капитальные вложения в основные средства на единицу продукции, р.	3000	2500	3500

### Задача 22

Определить простой и дисконтированный сроки окупаемости проекта. Исходные данные:

- инвестиции - 20 млн.руб.; - выручка от реализации по годам - 10 млн. руб.; - операционные расходы - 7 млн.руб. в год; - в том числе амортизационные отчисления - 1 млн. руб. в год; - налог на прибыль 20%; - ставка дисконтирования 15%.

### Задача 23

Определить внутреннюю ставку доходности (ИК К) Исходные данные: - инвестиции (единовременные) – 10 млн. руб.; - чистый денежный поток от операционной деятельности - 3 млн. руб. в год; - расчетный период - 4 года.

### Задача 24

Оцените экономическую эффективность ввода новой технологической линии при следующих условиях: - инвестиции (единовременные) - 15 млн. руб. - срок эксплуатации - 5 лет, - выручка от реализации продукции по годам, млн. руб: 6; 7; 8,1; 9,4; 10,9. - Операционные расходы по годам, включая амортизацию: 5; 5,8; 6,7; 7,8; 9,0. - Норма амортизации – 20% - Ставка налога на прибыль - 20%. - WACC – 15%

### Задача 25

1. Компания «Инновация-инвест» рассматривает 2 проекта для инвестиций, которые требуют одинаковой суммы капитальных вложений. Величина прогнозируемого дохода (тыс. руб.) в определена для каждого проекта и приведена в виде распределения вероятностей по годам. № Проект «Азимут» Проект «Аква» 1 5000 0,1 4500 0,3 2 3500 0,2 7500 0,2 3 4500 0,3 6000 0,2 4 6500 0,2 3000 0,1 5 7500 0,2 5500 0,2 Выберите наиболее предпочтительный вариант для инвестирования. Обоснуйте ответ.

#### Критерии оценивания:

25-30 баллов выставляется, если решены верно не менее 5 задач, написаны соответствующие выводы по произведенным расчетам, либо присутствуют незначительные ошибки в расчетах, не влияющие на итоговые выводы по проектам;

16-24 балла выставляется, если решены верно не менее 4x задач, написаны соответствующие выводы по произведенным расчетам, присутствуют незначительные ошибки в расчетах, не влияющие на итоговые выводы по проектам;

10-15 баллов выставляется, если решены верно не менее 3x задач, написаны соответствующие выводы по произведенным расчетам, присутствуют незначительные ошибки в расчетах, не влияющие на итоговые выводы по проектам;

0-9 баллов выставляется, если решено верно менее 2 задачи, отсутствуют выводы по произведенным расчетам, присутствуют значительные ошибки в расчетах, влияющие на итоговые выводы по проектам.

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

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

Текущий контроль успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 2 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

Экзамен проводится по расписанию промежуточной аттестации в письменном виде. Количество вопросов в экзаменационном задании: два теоретических вопроса и одна расчетная задача. Проверка ответов и объявление результатов производится в день экзамена. Результаты аттестации заносятся в экзаменационную ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;
- практические занятия.

В ходе лекционных занятий рассматриваются теоретические основы управления проектами, проектного подхода в управлении инновациями, изучаются инструменты финансирования инновационных проектов, даются рекомендации для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются навыки самостоятельной работы с учебником, научной литературой, профильными периодическими изданиями, интернет-ресурсами.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент может:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить конспекты лекций.

По согласованию с преподавателем студент может подготовить доклад по теме занятия. В процессе подготовки к практическим занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

Вопросы, не рассмотренные на лекциях и практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. В ходе самостоятельной работы каждый студент может прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.

Для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации студенты могут воспользоваться электронно-библиотечными системами. Также обучающиеся могут взять на дом необходимую литературу на абонементе вузовской библиотеки или воспользоваться читальными залами вуза.

#### Методические рекомендации по написанию доклада с презентацией

Студент использует для подготовки доклада с презентацией все доступные информационные источники, в том числе данные, размещенные в сети Интернет, делая в тексте соответствующие ссылки. Если по предложенной проблеме существуют различные точки зрения, они должны быть приведены, будучи соответствующим образом аргументированы.

Если предложенная тема предполагает наличие количественных данных (параметры рынка, его отдельных сегментов, число участников, эмиссий и т.д.), должны быть приведены наиболее свежие цифры с указанием источников информации.

Для раскрытия некоторых тем необходимо провести экономический или финансовый анализ; в этом случае приводятся только выводы такого анализа и наиболее важные аргументы, на основании которых эти выводы сделаны.

Объем презентации 10-15 слайдов компьютерного текста (шрифт 12, через 1,5 интервала). Завершается презентация кратким обзором литературы по заданной теме. В этом списке источников приводятся наиболее интересные книги, статьи по данной теме с указанием всех выходных данных, и дается краткая (одно-два предложения) описание каждого из перечисленных источников. Если это необходимо, могут быть представлены приложения, которые уже не являются текстом, но могут представлять определенный интерес для читателя (первичная статистика, исходные данные для анализа, графики, таблицы и т.д.).

В презентации должен быть представлен агрегированный материал, приветствуется творческий и креативный подход к представлению материала (картинки, схемы, графики, медиафайлы и прочее).