

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования

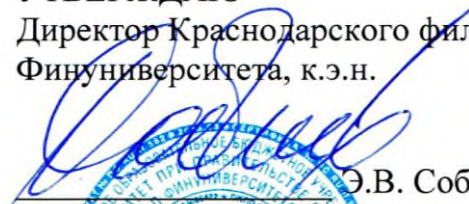
**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
(Финансовый университет)**

**Краснодарский филиал Финуниверситета**

Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

УТВЕРЖДАЮ

Директор Краснодарского филиала  
Финуниверситета, к.э.н.



Э.В. Соболев

« 18 » февраля 2025 г.



Составитель Рубин А.Г.

Год утверждения рабочей программы дисциплины: 2025

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ**

для студентов, обучающихся по направлению 38.04.02 «Менеджмент»

Магистерская программа «Проектный менеджмент»

(программа подготовки магистров)

*Рекомендовано Ученым советом Краснодарского филиала Финуниверситета  
(протокол № 24 от 18 февраля 2025 г.)*

*Одобрено кафедрой «Менеджмент и маркетинг»  
(протокол № 7 от 11 февраля 2025 г.)*

**Краснодар 2025**

**УДК 338.312**  
**ББК 65.291**  
**Р82**

**Рецензенты:** кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг» Зинченко Н.В., кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг» Мазунина М.В.

**Рубин А.Г.**

**Современные методы управления эффективностью.** Рабочая программа дисциплины для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» Магистерская программа «Проектный менеджмент». – Краснодар: Краснодарский филиал Финуниверситета, кафедра «Менеджмент и маркетинг», 2025. – 55 с.

Дисциплина «Современные методы управления эффективностью» входит в модуль общепрофессиональных дисциплин направления обязательной части Блока 1. Дисциплины (модули) программы магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» Магистерская программа «Проектный менеджмент».

Рабочая программа дисциплины содержит перечень результатов освоения дисциплины, место дисциплины в структуре ОП, объем дисциплины в зачетных и академических часах, содержание дисциплины и форм текущего контроля успеваемости, перечень учебно-методического обеспечения, основной и дополнительной учебной литературы, программного обеспечения и информационных справочных систем, фонд оценочных средств, методические указания, описание материально-технической базы.

*Учебное издание*

**Рубин Александр Гарриевич**

**Современные методы управления эффективностью**  
**Рабочая программа дисциплины**

*Формат 60×90/16. Гарнитура TimesNewRoman*

*Усл. п.л.. Изд. № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_. Тираж 100 экз.*  
*Заказ № \_\_\_\_\_*

*Отпечатано в Краснодарском филиале Финуниверситета*

© Рубин А.Г. 2025

© Краснодарский филиал Финуниверситета, 2025

## Содержание

1.Наименование дисциплины	4
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине	4
3.Место дисциплины в структуре образовательной программы	8
4.Объем дисциплины в зачетных единицах и академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	8
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	9
6. Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	16
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по дисциплине	32
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	44
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины»	45
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	45
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)	53
12. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине	55

## 1. Наименование дисциплины:

Б1.О.02.02 «Современные методы управления эффективностью»

## 2 Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ПКН-2	Способность применять современные методы и техники сбора, обработки и анализа данных, а также определения и прогнозирования основных социально-экономических показателей объектов управления	1. Разрабатывает методы, техники и инструментарий для анализа и прогнозирования тенденций и социально-экономических показателей.	<i>Знать:</i> теоретические и методические подходы к прогнозированию развития рынка для учета полученной информации при бюджетировании и повышении эффективности функционирования организации на этой основе; инструменты и методы управления компанией на основе применения системы ключевых показателей деятельности и бюджетирования. <i>Уметь:</i> использовать методы прогнозирования, формировать бюджеты организации с учетом отраслевой ситуации
		2. Использует инструменты диагностики изменения состояния объектов управления на ранних стадиях в целях прогнозирования результатов их деятельности и предотвращения негативных последствий	<i>Знать:</i> методические подходы к управлению процессами проектирования и контроля результатов в практической деятельности организаций. <i>Уметь:</i> управлять стратегическими изменениями в деятельности организации, вырабатывать ключевые показатели оценки эффективности и результативности деятельности организации; управлять бизнесом на основе системы ключевых показателей деятельности компании и применять бюджетирование как управленческую технологию.

		3. Владеет способностью анализировать проблемы финансово-экономического состояния организаций и прогнозировать их последствия.	<p><i>Знать:</i> процедуры прогнозирования экономических и финансовых результатов деятельности организаций, оценки эффективности деятельности центров ответственности в организациях, систему показателей эффективности бизнеса организаций.</p> <p><i>Уметь:</i> делать выводы и предложения по результатам проведенного анализа; раскрывать результаты оценки эффективности бизнеса на краткосрочную и долгосрочную перспективы.</p>
		4. Применяет интеллектуальные информационные технологии для повышения эффективности управления знаниями.	<p><i>Знать:</i> теоретические и методические аспекты интеллектуальных информационных технологий, используемых для повышения эффективности управления знаниями; процесс принятия решения в процессе управления знаниями и факторы, влияющие на него.</p> <p><i>Уметь:</i> оценивать используемые стратегии и эвристики управления знаниями, классифицировать ошибки, совершаемые в ходе управления знаниями для целей повышения эффективности бизнеса; применять методы, позволяющие оценить характер и эффективность управления знаниями в организациях, а также методы организации групповых обсуждений проблем, целей и принятия решения в организации.</p>
ПКН-4	Способность руководить проектной и процессной деятельностью в организации, а также выявлять, оценивать и реализовывать	1. Использует методы проектного менеджмента для организации управления проектами различного характера и управления портфелем проектов.	<p><i>Знать:</i> методы проектного менеджмента для организации управления проектами и портфелем проектов.</p> <p><i>Уметь:</i> использовать методы проектного менеджмента для организации управления проектами различного характера и управления портфелем</p>

	новые рыночные возможности, управлять материальными и финансовыми потоками, а также всеми видами рисков деятельности экономических систем		проектов.
		2. Демонстрирует владение методами управления бизнес-процессами и их реинжиниринга.	<i>Знать:</i> методы управления бизнес-процессами и их реинжиниринга. <i>Уметь:</i> применять методы управления бизнес-процессами и их реинжиниринга.
		3. Реализует способность управления материальными и финансовыми потоками.	<i>Знать:</i> способы управления материальными и финансовыми потоками. <i>Уметь:</i> управлять материальными и финансовыми потоками.
		4. Выявляет риски, существующие в деятельности организации, и управляет ими.	<i>Знать:</i> способы выявления и управления рисками, существующими в деятельности организации. <i>Уметь:</i> выявлять риски, существующие в деятельности организации, и управляет ими.
УК-2	Способность применять коммуникативные технологии, владеть иностранным языком на уровне, позволяющем осуществлять профессиональную и исследовательскую деятельность, в т.ч. в иноязычной среде	1. Использует коммуникативные технологии, включая современные, для академического и профессионального взаимодействия.	<i>Знать:</i> основные коммуникативные средства и методы донесения информации; методы анализа информации и синтеза проблемных ситуаций. <i>Уметь:</i> определять наиболее эффективные методы трансляции информации.
		2. Общается на иностранном языке в сфере профессиональной деятельности и в научной среде в письменной и устной форме.	<i>Знать:</i> основные характеристики информации и коммуникации; принципы работы с информацией и особенности её передачи в инокультурной среде, при использовании иностранного языка в профессиональной сфере. <i>Уметь:</i> применять методы критического мышления при работе с информационными ресурсами, а также в процессе коммуникации.
		3. Выступает на иностранном языке с научными докладами / презентациями, представляет научные результаты на конференциях и симпозиумах;	<i>Знать:</i> методы коммуникации с различными, в том числе с инокультурными группами. Методы донесения научной информации на иностранном языке. <i>Уметь:</i> решать коммуникативные проблемы в группе, в том числе с применением нестандартных

		участвует в научных дискуссиях и дебатах	методов.
		4. Демонстрирует владение научным речевым этикетом, основами риторики на иностранном языке, навыками написания научных статей на иностранном языке.	<i>Знать:</i> основы научного речевого этикета; принципы публичных выступлений, в том числе в инокультурной аудитории. <i>Уметь:</i> применять навыки написания научных работ и публичного выступления с результатами научных исследований
		5. Работает со специальной иностранной литературой и документацией на иностранном языке.	<i>Знать:</i> принципы поиска и отбора необходимой для изучения специальной литературы, в том числе на иностранном языке. <i>Уметь:</i> применять знания иностранного языка при поиске необходимой информации, работе со специальной литературой и документами.

### **3 Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Дисциплина «Современные методы управления эффективностью» входит в модуль общепрофессиональных дисциплин направления обязательной части Блока 1. Дисциплины (модули) программы магистратуры.

Программа изучения дисциплины составлена с учетом требований, установленных соответствующим федеральным государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования.

Изучение данной дисциплины базируется на знаниях, приобретенных студентами в процессе изучения дисциплин «Экономическая теория в управлении бизнесом», «Стратегический финансовый менеджмент», «Современный стратегический анализ», «Методология, процессы и инструменты управления проектами».

### **4 Объем дисциплины в зачетных единицах и академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы**

Для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», для направленности программ магистратуры: «Проектный менеджмент», очная форма обучения

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Модуль 6 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	3/108	3/108
Контактная работа – Аудиторные занятия	32	32
Лекции	8	8
Семинары, практические занятия	24	24
Самостоятельная работа	76	76
<i>В семестре</i>	<i>40</i>	<i>40</i>
<i>В сессию</i>	<i>36</i>	<i>36</i>
Вид текущего контроля	—	—
Вид промежуточной аттестации	экзамен	экзамен



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

### **5.1 Содержание дисциплины**

#### *Тема 1 Понятие эффективности в менеджменте*

Развитие представления о категории «эффективность». Признаки эффективного менеджмента: примеры из практики. Характеристики эффективного менеджмента. Эффективность в менеджменте. Проблема оценки эффективности менеджмента. Значение эффективного менеджмента в организации. Соотношение понятий «результативность» и «эффективность». Соотношение понятий «результат» и «эффект». Оценка эффективности менеджмента. Экономический эффект. Социально-экономический эффект. Социальный эффект. Организационный эффект. Принципы и виды эффективности в менеджменте. Экономическая эффективность. Социальная эффективность. Организационная эффективность.

#### *Тема 2 KPI-подход к управлению результативностью компании*

История появления KPI. Ключевые показатели результативности. Понятие «управление по целям». Виды ключевых показателей. Количественные, качественные показатели. Запаздывающие, опережающие (оперативные) показатели. Индивидуальные, групповые (командные) показатели. Финансовые, нефинансовые показатели. Характеристики эффективных KPI. Требования к эффективным KPI. Процесс разработки KPI. Процессный подход к разработке KPI. Функциональный подход к разработке KPI. Этапы разработки системы KPI. Оценка выполнения KPI. Уровни эффективности KPI: «база», «норма», «цель». KPI «счастье на работе» и «смысл в работе». Карта взаимосвязей и оценочный лист KPI. Этапы создания эффективной системы KPI.

### *Тема 3 OKR-подход*

Сущность OKR-подхода. Амбициозные цели (O). Ключевые результаты (KR). Отличие системы OKR от KPI. Этапы применения системы OKR. Этап 1 – пилотная версия. Этап 2 – обучение персонала. Этап 3 – постановка корпоративных целей. Этап 4 – представление стратегических целей. Этап 5 – постановка целей команд. Этап 6 – промежуточные результаты. Этап 7 – подведение итогов. Преимущества и недостатки OKR-подхода. Компании, для которых не подходит система OKR. Ошибки при постановке OKR. Сравнительная характеристика KPI и OKR подходов.

### *Тема 4 Сбалансированная система показателей (BSC)*

Общая характеристика BSC. Перспективы BSC. Соотношение перспектив и показателей (индикаторов) BSC. Технология разработки и внедрения BSC. Подготовка к разработке BSC. Разработка BSC: конкретизация стратегических целей; связывание стратегических целей причинно-следственными цепочками; выбор показателей и определение их целевых значений; определение связи показателей с бизнес-процессами; определение стратегических мероприятий; сбор, оценка и анализ информации о выполнении стратегии. Каскадирование BSC. Контроль выполнения стратегии. Стратегическая карта. Показатели достижения стратегических целей. Отличия между BSC и KPI.

### *Тема 5 Пути повышения эффективности менеджмента*

Трансформация менеджмента: переход к «мягкому управлению» и плоским организационным структурам. Понятие трансформации управления. Понятие гибкости управления. Понятие автономии в управлении. Риски перехода к плоским организационным структурам. Проблемы перехода к плоским организационным структурам. Системный подход к повышению эффективности менеджмента. Схема «7-S» компании «МакКинси». Твердые и мягкие элементы «McKinsey7-S». Agile-подход к повышению

эффективности менеджмента.

### *Тема 6 Эффективность в проектном управлении*

Простые методы оценки эффективности проекта. Простая норма прибыли инвестиционного проекта. Период возврата инвестиций. Период окупаемости. Методы оценки эффективности проекта на основе дисконтирования. Чистый дисконтированный доход. Окупаемость на основе текущей приведенной стоимости. Внутренняя норма прибыли. Индекс доходности. Коммерческая эффективность проекта. Бюджетная эффективность проекта. Региональная эффективность проекта. Общественная эффективность проекта. Оценка социальных и экологических последствий проекта.

## 5.2 Учебно-тематический план для студентов, обучающихся по образовательной программе подготовки

38.04.02 «Менеджмент», для направленностей программ магистратуры:  
«Проектный менеджмент», очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успевае- мости
		Все- го	Аудиторная работа				Самос- тоя- тельная работа	
			Об- щая, в т.ч.:	Лекци и	Семина- ры, практи- ческие занятия	Занятия в интерак- тивных формах		
1	Тема 1. Эффективность в управлении организацией	17	5	1	4	2	12	Расчетно-аналитические задания
2	Тема 2 KPI-подход к управлению результативностью компании	17	5	1	4	3	12	Командная работа в форме карты идей.
3	Тема 3 OKR-подход	18	6	2	4	3	12	Командная работа в форме карты идей.
4	Тема 4. Сбалансированная система показателей (BSC)	20	6	2	4	3	14	Командная работа в форме карты идей.
5	Тема 5. Пути повышения эффективности менеджмента	17	5	1	4	3	12	Командная работа в форме карты идей.
6	Тема 6. Эффективность в проектном управлении	19	5	1	4	2	14	Анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода
	В целом по дисциплине	108	32	8	24	16	76	Согласно учебному плану
	Итого в %					50%		

### 5.3 Содержание практических и семинарских занятий

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
Тема 1. Эффективность в управлении организацией	<p>Понятие эффективности в менеджменте</p> <p>Развитие представления о категории «эффективность». Признаки эффективного менеджмента: примеры из практики.</p> <p>Характеристики эффективного менеджмента. Эффективность в менеджменте. Проблема оценки эффективности менеджмента.</p> <p>Значение эффективного менеджмента в организации.</p> <p>Соотношение понятий «результативность» и «эффективность». Соотношение понятий «результат» и «эффект».</p> <p>Оценка эффективности менеджмента.</p> <p>Экономический эффект. Социально-экономический эффект. Социальный эффект. Организационный эффект.</p> <p>Принципы и виды эффективности в менеджменте. Экономическая эффективность. Социальная эффективность. Организационная эффективность.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№ 1–10).</p>	Опрос. Дискуссия по актуальным вопросам темы. Рассмотрение практических примеров и задач.
Тема 2 КРІ-подход к управлению результативностью компании	<p>КРІ-подход к управлению результативностью компании</p> <p>История появления КРІ. Ключевые показатели результативности.</p> <p>Понятие «управление по целям».</p> <p>Виды ключевых показателей.</p> <p>Количественные, качественные показатели. Запаздывающие, опережающие (оперативные) показатели. Индивидуальные, групповые (командные) показатели.</p> <p>Финансовые, нефинансовые показатели. Характеристики эффективных КРІ. Требования к эффективным КРІ. Процесс разработки КРІ. Процессный подход к разработке КРІ. Функциональный подход к разработке КРІ. Этапы</p>	Опрос. Дискуссия по актуальным вопросам темы. Рассмотрение практических примеров и задач.

	<p>разработки системы KPI. Оценка выполнения KPI. Уровни эффективности KPI: «база», «норма», «цель». KPI «счастье на работе» и «смысл в работе». Карта взаимосвязей и оценочный лист KPI. Этапы создания эффективной системы KPI.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№1–10).</p>	
Тема 3 OKR-подход	<p>Сущность OKR-подхода. Амбициозные цели (O). Ключевые результаты (KR). Отличие системы OKR от KPI. Этапы применения системы OKR. Этап 1 – пилотная версия. Этап 2 – обучение персонала. Этап 3 – постановка корпоративных целей. Этап 4 – представление стратегических целей. Этап 5 – постановка целей команд. Этап 6 – промежуточные результаты. Этап 7 – подведение итогов. Преимущества и недостатки OKR-подхода. Компании, для которых не подходит система OKR. Ошибки при постановке OKR. Сравнительная характеристика KPI и OKR подходов.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№1–10).</p>	Опрос. Дискуссия по актуальным вопросам темы. Рассмотрение практических примеров и задач.
Тема 4. Сбалансированная система показателей (BSC)	<p>Сбалансированная система показателей (BSC) Общая характеристика BSC. Перспективы BSC. Соотношение перспектив и показателей (индикаторов) BSC. Технология разработки и внедрения BSC. Подготовка к разработке BSC. Разработка BSC: конкретизация стратегических целей; связывание стратегических целей причинно-следственными цепочками; выбор показателей и определение их целевых значений; определение связи показателей с бизнес-процессами; определение стратегических мероприятий; сбор, оценка и анализ информации о выполнении стратегии. Каскадирование BSC. Контроль выполнения стратегии. Стратегическая карта. Показатели достижения стратегических целей. Отличия между BSC и KPI.</p>	Опрос. Дискуссия по актуальным вопросам темы. Рассмотрение практических примеров и задач.

	<b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№1–10).	
Тема 5. Пути повышения эффективности менеджмента	<p>Трансформация менеджмента: переход к «мягкому управлению» и плоским организационным структурам. Понятие трансформации управления. Понятие гибкости управления. Понятие автономии в управлении. Риски перехода к плоским организационным структурам. Проблемы перехода к плоским организационным структурам. Системный подход к повышению эффективности менеджмента. Схема «7-S» компании «МакКинси». Твердые и мягкие элементы «McKinsey7-S». Agile-подход к повышению эффективности менеджмента.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№1–10).</p>	Опрос. Дискуссия по актуальным вопросам темы. Рассмотрение практических примеров и задач.
Тема 6. Эффективность в проектном управлении	<p>Простые методы оценки эффективности проекта. Простая норма прибыли инвестиционного проекта. Период возврата инвестиций. Период окупаемости. Методы оценки эффективности проекта на основе дисконтирования. Чистый дисконтированный доход. Окупаемость на основе текущей приведенной стоимости. Внутренняя норма прибыли. Индекс доходности. Коммерческая эффективность проекта. Бюджетная эффективность проекта. Региональная эффективность проекта. Общественная эффективность проекта. Оценка социальных и экологических последствий проекта.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№1–10).</p>	Опрос. Дискуссия по актуальным вопросам темы. Рассмотрение практических примеров и задач.

## **6 Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

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

Содержание внеаудиторной самостоятельной работы по темам:

Наименование разделов, тем входящих в дисциплину	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Эффективность в управлении организацией	Понятие эффективности в менеджменте Развитие представления о категории «эффективность». Признаки эффективного менеджмента: примеры из практики. Характеристики эффективного менеджмента. Эффективность в менеджменте. Проблема оценки эффективности менеджмента. Значение эффективного менеджмента в организации. Соотношение понятий «результативность» и «эффективность». Соотношение понятий «результат» и «эффект». Оценка эффективности менеджмента. Экономический эффект. Социально-экономический эффект. Социальный эффект. Организационный эффект. Принципы и виды эффективности в менеджменте. Экономическая эффективность. Социальная эффективность. Организационная эффективность.	- работа с учебной, научной и справочной литературой; - работа с интернет-ресурсами; - работа с ресурсами электронной информационно-образовательной среды филиала Финуниверситета; - подготовка к практическим занятиям; - подготовка к экзамену.
Тема 2 КРІ-подход к управлению результативностью компании	КРІ-подход к управлению результативностью компании История появления КРІ. Ключевые показатели результативности. Понятие «управление по целям». Виды ключевых показателей. Количественные, качественные показатели. Запоздывающие,	- работа с учебной, научной и справочной литературой; - работа с интернет-ресурсами; - работа с ресурсами электронной информационно-образовательной среды филиала Финуниверситета; - подготовка к практическим занятиям; - подготовка к экзамену.



	<p>опережающие (оперативные) показатели. Индивидуальные, групповые (командные) показатели. Финансовые, нефинансовые показатели. Характеристики эффективных КРІ. Требования к эффективным КРІ. Процесс разработки КРІ. Процессный подход к разработке КРІ. Функциональный подход к разработке КРІ. Этапы разработки системы КРІ. Оценка выполнения КРІ. Уровни эффективности КРІ: «база», «норма», «цель». КРІ «счастье на работе» и «смысл в работе». Карта взаимосвязей и оценочный лист КРІ. Этапы создания эффективной системы КРІ.</p>	
Тема 3 ОКР-подход	<p>Сущность ОКР-подхода. Амбициозные цели (О). Ключевые результаты (КР). Отличие системы ОКР от КРІ. Этапы применения системы ОКР. Этап 1 – пилотная версия. Этап 2 – обучение персонала. Этап 3 – постановка корпоративных целей. Этап 4 – представление стратегических целей. Этап 5 – постановка целей команд. Этап 6 – промежуточные результаты. Этап 7 – подведение итогов. Преимущества и недостатки ОКР-подхода. Компании, для которых не подходит система ОКР. Ошибки при постановке ОКР. Сравнительная характеристика КРІ и ОКР подходов.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с учебной, научной и справочной литературой;</li> <li>- работа с интернет-ресурсами;</li> <li>- работа с ресурсами электронной информационно-образовательной среды филиала Финуниверситета;</li> <li>- подготовка к практическим занятиям;</li> <li>- подготовка к экзамену.</li> </ul>
Тема 4. Сбалансированная система показателей (BSC)	<p>Сбалансированная система показателей (BSC) Общая характеристика BSC. Перспективы BSC. Соотношение перспектив и показателей (индикаторов) BSC. Технология разработки и внедрения BSC. Подготовка к разработке BSC. Разработка BSC: конкретизация стратегических целей; связывание стратегических целей причинно-следственными цепочками; выбор показателей и</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с учебной, научной и справочной литературой;</li> <li>- работа с интернет-ресурсами;</li> <li>- работа с ресурсами электронной информационно-образовательной среды филиала Финуниверситета;</li> <li>- подготовка к практическим занятиям;</li> <li>- подготовка к экзамену.</li> </ul>

	<p>определение их целевых значений; определение связи показателей с бизнес-процессами; определение стратегических мероприятий; сбор, оценка и анализ информации о выполнении стратегии. Каскадирование BSC. Контроль выполнения стратегии. Стратегическая карта. Показатели достижения стратегических целей. Отличия между BSC и KPI.</p>	
Тема 5. Пути повышения эффективности менеджмента	<p>Трансформация менеджмента: переход к «мягкому управлению» и плоским организационным структурам. Понятие трансформации управления. Понятие гибкости управления. Понятие автономии в управлении. Риски перехода к плоским организационным структурам. Проблемы перехода к плоским организационным структурам. Системный подход к повышению эффективности менеджмента. Схема «7-S» компании «МакКинси». Твердые и мягкие элементы «McKinsey 7-S». Agile-подход к повышению эффективности менеджмента.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с учебной, научной и справочной литературой;</li> <li>- работа с интернет-ресурсами;</li> <li>- работа с ресурсами электронной информационно-образовательной среды филиала Финуниверситета;</li> <li>- подготовка к практическим занятиям;</li> <li>- подготовка к экзамену.</li> </ul>
Тема 6. Эффективность в проектном управлении	<p>Простые методы оценки эффективности проекта. Простая норма прибыли инвестиционного проекта. Период возврата инвестиций. Период окупаемости. Методы оценки эффективности проекта на основе дисконтирования. Чистый дисконтированный доход. Окупаемость на основе текущей приведенной стоимости. Внутренняя норма прибыли. Индекс доходности. Коммерческая эффективность проекта. Бюджетная эффективность проекта. Региональная эффективность проекта. Общественная эффективность проекта. Оценка социальных и экологических последствий проекта.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с учебной, научной и справочной литературой;</li> <li>- работа с интернет-ресурсами;</li> <li>- работа с ресурсами электронной информационно-образовательной среды филиала Финуниверситета;</li> <li>- подготовка к практическим занятиям;</li> <li>- подготовка к экзамену.</li> </ul>

## **6.2 Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю**

### ***Примерный перечень тестовых заданий:***

1. К признакам эффективного менеджмента относятся:
  - а) инновации
  - б) эффективные управленческие навыки
  - в) социальная ответственность компании
  - г) талант сотрудников
  - д) иерархическая организационная структура
  - е) либеральный стиль управления
  
2. Эффективный менеджмент в организации способствует:
  - а) обеспечению ее прибыльности
  - б) лучшей координации между ее подразделениями
  - в) соблюдению сроков выполнения задач сотрудниками
  - г) повышению лояльности сотрудников
  - д) росту численности сотрудников
  - е) уменьшению числа целей и задач, стоящих перед организацией
  
3. Что из приведенного является результатом, а не эффектом?
  - а) новый качественный продукт
  - б) качественный продукт, у которого появляются новые клиенты и который приносит дополнительную прибыль производителю
  - в) внедрение нового оборудования
  - г) повышение производительности труда персонала на 10%
  
4. Что из перечисленного относится к принципам эффективности Эмерсона?
  - а) точно поставленные идеалы или цели

- б) здравый смысл
- в) компетентная консультация
- г) справедливое отношение к персоналу
- д) централизованное принятие всех решений
- е) анархия
- ж) приоритет устных распоряжений
- з) жесткая система окладов

5. К объективным (экономическим) показателям оценки организационной эффективности относятся:

- а) производительность
- б) рентабельность
- в) экологичность
- г) энергоемкость
- д) удовлетворенность трудом
- е) межличностные отношения в организации

6. К субъективным (социально-психологическим) показателям оценки организационной эффективности относятся:

- а) трудовая активность персонала
- б) удовлетворенность трудом
- в) относительная стабильность организации
- г) межличностные отношения в организации
- д) продуктивность
- е) экологичность

7. Система оценки персонала, позволяющая измерить эффективность сотрудников фирмы в их способности достижения стратегических и тактических целей – это:

- а) метод KPI
- б) OKR-подход

- в) сбалансированная система показателей (BSC)
- г) «McKinsey 7-S»

8. Что из перечисленного является требованием к эффективным КРІ?

- а) адресная принадлежность
- б) обеспечение прогнозирования
- в) сбалансированность и взаимосвязанность
- г) простота измерения
- д) недостижимость на 100%
- е) закрытость
- ж) неограниченность
- з) сложность восприятия

9. К преимуществам ОКР-подхода относятся:

- а) фокусировка на более ценных задачах бизнеса
- б) лёгкость контроля со стороны руководителей
- в) гибкость
- г) внедрение ОКР может занять много времени
- д) не все могут проникнуться идеей амбициозных целей
- е) недостигнутые цели могут сильно расстроить команду

10. К недостаткам ОКР-подхода относятся:

- а) внедрение ОКР может занять много времени
- б) не все могут проникнуться идеей амбициозных целей
- в) недостигнутые цели могут сильно расстроить команду
- г) все команды понимают, какой вклад вносят в деятельность

компании

- д) лёгкость контроля со стороны руководителей
- е) согласование действий между командами

11. Сбалансированная система показателей – это система стратегического управления компанией

- а) верно
- б) неверно

12. Сбалансированная система показателей (BSC) включает следующие перспективы:

- а) финансы
- б) клиенты
- в) внутренние бизнес-процессы
- г) обучение и развитие
- д) конкуренты
- е) органы власти

13. Процесс изменений состояний объекта под воздействием факторов внешней среды, в результате которого у объекта появляются новые, производные свойства – это:

- а) трансформация
- б) реконструкция
- в) реакция
- г) стагнация

14. Выделите свойства, которые появляются у менеджмента в результате трансформации:

- а) гибкость реагирования
- б) прозрачность информации и коммуникации
- в) уменьшение количества уровней в иерархии
- г) признание ценности «новых доходов»
- д) жесткость
- е) пропорциональность

15. Способ управления, в основе которого лежит запуск самоуправления и самоконтроля сотрудников, направленный на развитие компании – это:

- а) мягкое управление
- б) жесткое управление
- в) контрольное управление
- г) отсутствие управления

16. К основным проблемам перехода к плоским организационным структурам относится:

- а) инерция мышления
- б) боязнь необычного
- в) возможный негативный эффект в виде усиления контроля
- г) порождение большей двусмысленности и неопределенности
- д) стремление к изменениям
- е) такие структуры в принципе неэффективны

17. Что из перечисленного относится к жестким ключевым элементам модели «McKinsey 7-S»?

- а) стратегия
- б) структура
- в) система
- г) система ценностей
- д) стиль
- е) состав персонала
- ж) сумма навыков.

18. Что из перечисленного относится к мягким ключевым элементам модели «McKinsey 7-S»?

- а) стратегия
- б) структура
- в) система
- г) система ценностей
- д) стиль
- е) состав персонала
- ж) сумма навыков

### ***Вопросы для подготовки реферата***

1. Причинно-следственные связи в стратегической карте.
2. Процессный подход в менеджменте. Преимущества и недостатки.
3. Нематериальные активы компании как объект управления и их воздействие на эффективность бизнеса.
4. Современные методы оценки удовлетворенности клиента.
5. Современные методики удовлетворенности персонала.
6. Целевые установки эффективности для акционеров.
7. Стратегический подход к управлению эффективностью бизнеса в концепции BPM – Business Performance Management
8. Стоимость компании как объект управления эффективностью бизнеса.
9. VBM как информационная база для стратегических и оперативных решений при помощи показателей, идентифицирующих увеличение или уменьшение стоимости компании.
10. Corporate Performance Management (CPM) / Business Performance Management (BPM) как набор интегрированных и замкнутых процессов анализа и управления, ориентированных на операционные и финансовые действия.
11. Эффективность менеджмента, производства, финансовая эффективность, эффективность вложенного капитала, эффективность акционеров.



12. Комплексный подход конкурирующих ценностей, подход с учетом внутренних процессов.
13. Абсолютная эффективность (Х-неэффективность), относительная эффективность (экономическая неэффективность).
14. Ключевые показатели эффективности бизнеса (KPI) – основные понятия, цели разработки и практического применения.
15. Эффективность бизнеса на разных стадиях жизненного цикла компании.
16. РАЕІ (код Адизеса) – производство результатов, администрирование, предпринимательство и интеграция в управлении эффективностью бизнеса.
17. Определение приоритетных клиентов и оценка их удовлетворенности.
18. Создание дифференцированного предложения ценности. Группа ключевых показателей клиентской составляющей.
19. Доля рынка. Характеристика товара (цена, качество, наличие, выбор, функциональность).
20. Расширение клиентской базы. Взаимоотношения (обслуживание, партнерство). Сохранение клиентской базы.
21. Имидж, бренд. Удовлетворение потребностей клиента. Индексы приверженности и удовлетворенности клиента, индекс количества потребителей.
22. Прибыльность клиента. Расходы на обслуживание клиента, затраты на маркетинг и удерживание клиента.
23. Основные внутренние бизнес-процессы и особенности их реализации с целью повышения эффективности бизнеса.
24. Составляющая обучения и развития как основа эффективного использования нематериального капитала компании.

25. Человеческий капитал (умение, опыт, знания), организационный капитал (организационная структура и культура, лидерство, соответствие, работа в команде).

26. Понятие компетенции и формирование «профиля компетенции» сотрудника. Клиентский (репутационный) капитал. Информационный капитал (базы данных, сети, системы).

27. Опережающие и результирующие KPI. Формирование дерева KPI.

28. Tableau De Bord – система мониторинга и оценки эффективности управления бизнесом

29. Операционная, тактическая, стратегическая панели индикаторов.

30. Основные показатели работы персонала и их взаимосвязь с целевыми установками, определенными стратегией компании.

### ***Расчетно-аналитические задания***

#### ***Расчетно-аналитическое задание 1***

Компания TU управляет современной лабораторией, штат которой состоит из высококвалифицированных лаборантов и медицинских консультантов. Компания предлагает широкому кругу населения проведение анализов на наличие аллергии и рекомендации относительно питания. Человек («клиент»), желающий провести анализы, должен сперва связаться с лабораторией по телефону или электронной почте, после чего ему высылается набор «для забора анализов» с инструкциями. Инструкции подробно описывают процедуру забора анализов крови, а также, каким образом вернуть взятые образцы в лабораторию. После поступления образцов, лаборатория проводит анализы и сообщает о первоначальных результатах клиенту. Первоначально проводится исследование на наличие аллергии. Если наличие аллергии подтверждено, то клиенту предлагается дополнительный анализ для выявления точной причины аллергии. Когда

причина аллергии установлена, данные передаются диетологу, который, в свою очередь, дает клиенту рекомендации по телефону. Стоимость первоначального исследования составляет 50 у.е. Стоимость полного исследования и рекомендаций относительно питания 200 у.е. Лаборатория стремится предоставить клиентам полное исследование в течение 14 дней со дня обращения, и чтобы клиенты почувствовали улучшение состояния здоровья в течение трех месяцев. Руководство лаборатории TU решило применить сбалансированную систему показателей для управления эффективностью деятельности компании. Подготовьте пояснения и рекомендации, какую цель и показатель измерения эффективности может использовать Компания TU для каждой из трех различных «точек зрения»/перспектив сбалансированной системы показателей.

### *Расчетно-аналитическое задание 2*

Студентами выбирается какая-либо компания (существующая) или моделируется новая компания, на примере которой разрабатывается список стратегических целей.

Результатом контрольной работы должны быть:

1. Список стратегических целей по каждой из четырех проекций. Каждая цель должна быть сформулирована в виде одного предложения в форме действия (сделать..., достичь..., внедрить... и т. д.).
2. По каждой стратегической цели – ключевые факторы успеха (КФУ), то есть условия и действия, необходимые для достижения цели. Хорошо продуманные КФУ важны как «мостик», соединяющий цели и показатели.

Форма представления результатов представлена ниже. Основные признаки стратегической цели:

- Каждая стратегическая цель – по сути одно из основных направлений деятельности организации
- Стратегическая цель – это всегда цель нового качества, которого

ранее в этой среде управления не было

- Стратегическая цель определяет, что должно быть сделано, а КФУ – как должно быть сделано

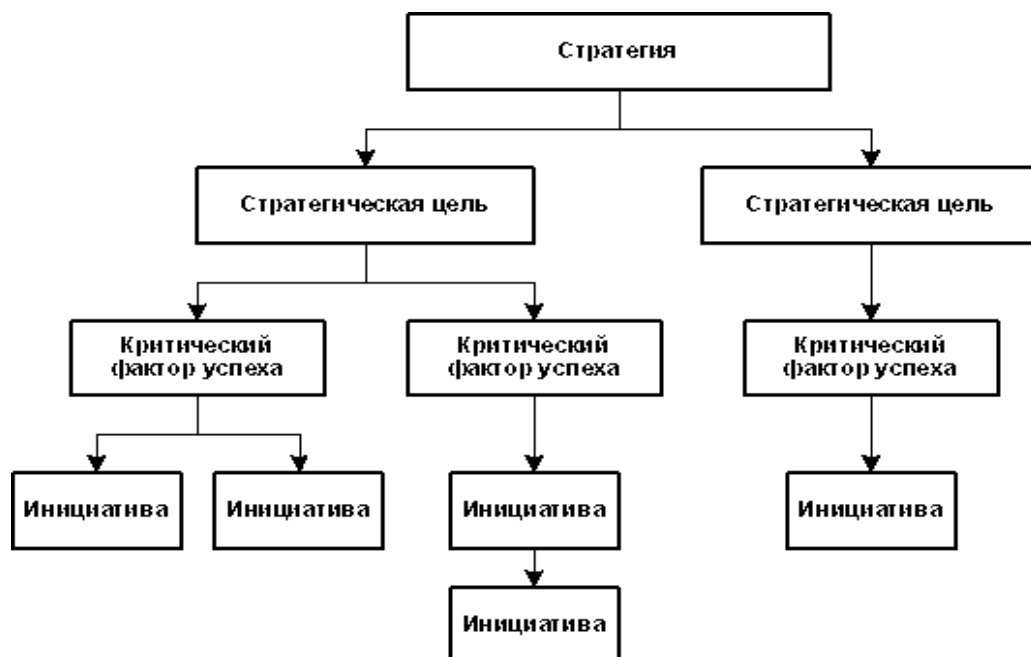
- Это крупная, протяженная во времени цель с горизонтом достижения не менее года

- Цель носит проектный характер, то есть цель однократно достигается и все. В этом смысле, например, «Обеспечение качественной работы» не может быть стратегической целью

- Формулировка стратегической цели исходит из SWOT – анализа, особенно в части анализа слабых сторон организации, возможностей и угроз со стороны внешней среды.

#### *Методические материалы для разработки КФУ*

В стратегических картах стратегия представляется в виде иерархии, определяющей способ превращения стратегических целей в реальные действия, необходимые для достижения этих целей. Стратегическая карта состоит из нескольких элементов, отражающих различные уровни детализации. К ним относятся стратегические цели, ключевые (критические) факторы успеха и инициативы (действия). Таким образом, иерархия элементов информационной системы повторяет общепринятую концептуальную структуру системы стратегического управления:



Ключевые факторы успеха – это вектор действий или потенциал, который необходимо запустить для достижения стратегических целей. Ключевые факторы успеха обычно связывают со следующими понятиями:

- конкурентное ценообразование
- технический потенциал
- инвестиции в новое оборудование
- специальные предложения
- новые услуги
- производственные мощности
- повышение качества
- контроль качества поставщика
- сокращение времени на разработку новой услуги
- целевой маркетинг

Чтобы определить необходимый набор ключевых факторов успеха, необходимо начать с вопроса: “Что предстоит сделать, чтобы достичь нашего видения и долгосрочных целей, которые для себя определила компания?”.

Для эффективной работы по определению ключевых факторов успеха необходимо собрать следующую информацию:

- прогнозы относительно потенциальных клиентов и рынков
- стратегии, сильные и слабые стороны ключевых конкурентов
- прогнозы относительно возможных изменений требований и предпочтений существующих клиентов
- оценка того, каким образом новые технологии могут повлиять на бизнес
- исследования, тестирования и прогнозы в отношении новых услуг
- экономические и социальные тенденции, которые могут оказать влияние на бизнес или компанию
- анализ собственных сильных и слабых сторон

Принимая во внимание все эти факторы, разрабатывают список критических факторов успеха, которые повлияют на благосостояние и успех компании в будущем.

Ключевые факторы успеха должны быть отражены в системе показателей компании.

### *Примеры ключевых факторов успеха*

Области деятельности	Примеры
КФУ в области технологии	Способность к производственным инновациям; способность к продуктовым инновациям; опыт в использовании данной технологии; опыт научных разработок
КФУ в области производства	Низкие издержки производства; высокое качество производства; месторасположение завода, обеспечивающие низкие издержки
КФУ в области распределения	Сильная сеть оптовых дистрибьюторов; низкие издержки распределения; быстрая доставка
КФУ в области маркетинга	Хорошо обученные, эффективные силы по продаже; широта продуктовой линии
КФУ в области навыков	Ноу-хау в области контроля качества; превосходящие способности и таланты
КФУ в области организации	Хорошо спроектированная информационная система; способность быстро отреагировать на изменение рыночных условий
Другие типы КФУ	Благоприятный имидж (репутация) у покупателей; низкие издержки (не только в производстве); удобное месторасположение; ответственные, компетентные исполнители

### Представление результатов задания 2:

#### Стратегические цели и ключевые факторы успеха

№	Стратегические цели	Ключевые факторы успеха
Экономика и финансы		
1		1 2 3 ....
2		1 2 3 ...
3		

4		
5		
6		
Ориентация на потребителя		
1		
2		
3		
4		
5		
6		
Внутренние процессы		
1		
2		
3		
4		
5		
6		
Обучение и развитие		
1		
2		
3		
4		
5		
6		

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях кафедры «Менеджмент и маркетинг».

## **7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по дисциплине**

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

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

### **7.2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков, характеризующих сформированность компетенций**

Компетенция	Типовые задания
ПКН-2 Способность применять современные методы и техники сбора, обработки и анализа данных, а также определения и прогнозирования основных социально-экономических показателей объектов управления	<p>1. Разрабатывает методы, техники и инструментарий для анализа и прогнозирования тенденций и социально-экономических показателей.</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 1</b></p> <p>После периода макроэкономической неустойчивости, руководство завода, производящего полупроводниковые материалы для электронных схем, столкнулось с необходимостью решения принципиально новых проблем. Промышленный спад привел к резкому снижению объемов производства отечественной электронной продукции и как следствие к падению спроса на основную продукцию, производимую заводом. Перед руководством завода встала задача выработки новой стратегии развития предприятия, соответствующей новым экономическим реалиям. Как изменение условий функционирования предприятия повлияло на его хозяйственную деятельность? Какую стратегию развития предприятия, с точки зрения эффективности деятельности, следовало бы принять руководству завода в изменившейся внешней среде?</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 2</b></p> <p>Предприятие по производству игрушек столкнулось с проблемой низкой производительности труда. Для повышения эффективности работы персонала было принято решение провести обучение и тренинги для повышения квалификации сотрудников. Однако, после проведения обучения,</p>



	<p>производительность труда не увеличилась, а даже снизилась. Что следует предпринять руководству предприятия для изменения ситуации?</p> <p>2. Использует инструменты диагностики изменения состояния объектов управления на ранних стадиях в целях прогнозирования результатов их деятельности и предотвращения негативных последствий</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 1</b></p> <p>Прежде чем приступить к разработке стратегии развития предприятия, необходимо установить причины, не позволяющие выпускать конкурентоспособную продукцию, пользующуюся устойчивым потребительским спросом. Отчеты прежнего руководства предприятия позволили вскрыть многие недочеты, мешавшие продуктивной работе. Однако для определения основных «узких мест» и приоритетных мероприятий, необходимых для повышения качества выпускаемой продукции, поиска точек роста и наиболее перспективных возможностей было принято решение о проведении систематизированного анализа сложившегося положения. Новый директор поставил задачу: определить на основных участках деятельности предприятия слабые места и угрозы, которые они могут представлять в будущем, а также сильные стороны и открывающиеся, в связи с этим возможности, на которые целесообразно сделать ставку при реорганизации деятельности предприятия. Назовите ряд причин, которые не позволяют выпускать конкурентоспособную продукцию. Разработайте систему эффективных решений для предприятия.</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 2</b></p> <p>Банк «Империя финансов» имеет следующие показатели финансовой деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– чистый доход: 1 млрд рублей</li> <li>– чистая прибыль: 500 миллионов рублей</li> <li>– рентабельность: 5%</li> </ul> <p>Для повышения эффективности показателей финансовой деятельности банк решил внедрить новые продукты и услуги, а также улучшить качество обслуживания клиентов. Какие шаги следует предпринять банку А для достижения поставленных целей?</p> <p>3. Владеет способностью анализировать проблемы финансово-экономического состояния организаций и прогнозировать их последствия</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 1</b></p> <p>Компания «Ваши двери» существует всего 7 лет, тем не менее за это время она завоевала доброе имя у потребителей. Основным видом деятельности предприятия является производство, реализация и установка деревянных и металлических дверей. Конкурентами «Ваши двери» являются «Мир дверей» и «Дверной альянс». «Дверной альянс» занимает лидирующие позиции на рынке ЦФО России, активизируя свою деятельность на всех территориальных сегментах. «Мир дверей» акцентирует</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>свое присутствие на рынке Москвы и Московской области. На рынке Московской области емкость рынка существенно больше, чем представленная на нем продукция конкурентов. Поэтому сегодня фирма «Ваши двери» работает в Москве. В перспективе она предполагает выйти на рынки ЦФО, поскольку даже однократный выход на потребителей за пределами региона был для фирмы весьма удачным. Деятельность «Ваши двери» за последние три года характеризуется такими цифрами. Выручка от реализации товаров и услуг в 2019 г. составила 13 млн 510 тыс. руб., в 2020 г. — 10 млн 371 тыс. руб., в 2021 г. — 16 млн 266 тыс. руб. Прибыль соответственно по годам — 3 млн 665 тыс. руб., 1 млн 383 тыс. руб. и 830 тыс. руб. Рост объема продаж в 2021 г. был достигнут за счет снижения реализационных цен, что сказалось на себестоимости. Ее уровень имеет тенденцию к увеличению: в 2019 г. доля себестоимости в объеме продаж составляла 72,9%, в 2020 г. — 86,7%, а в 2021 г. — 84,9%. Именно этим, прежде всего, объясняется снижение прибыли. Такое положение не может устроить руководство фирмы. Перед ним стоит задача изменить сложившуюся ситуацию. Для того чтобы осуществить процесс формулировки стратегии фирмы «Ваши двери», необходимо проанализировать выявленные стратегические факторы с учетом текущей ситуации и возможных действий конкурентов. В настоящее время фирма имеет линейную производственную структуру. Основными звеньями управления являются: директор, его заместители по коммерческим вопросам и по производству, главный технолог, главный бухгалтер и начальник производственного участка. Какие изменения организационной структуры необходимо произвести прежде всего для повышения эффективности деятельности?</p> <p>4. Применяет интеллектуальные информационные технологии для повышения эффективности управления знаниями.</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 1</b></p> <p>Компания «Мир молока» производит и продает молоко, молочные продукты и сыр. В последние несколько лет компания столкнулась с трудностями в производстве, связанными с повышением цен на сырье и увеличением конкуренции на рынке. Какие начальные шаги должно предпринять руководство компании, чтобы сохранить свою долю рынка и улучшить финансовые показатели?</p>
<p>ПКН-4</p> <p>Способность руководить проектной и процессной деятельностью в организации, а также выявлять, оценивать и реализовывать новые рыночные возможности,</p>	<p>1. Использует методы проектного менеджмента для организации управления проектами различного характера и управления портфелем проектов.</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 1</b></p> <p>Согласно новой стратегии развития предприятия, разработанной после прихода нового директора, деятельность предприятия должна была претерпеть значительные изменения. Иное значение стало придаваться маркетинговой службе, более мобильным должно было стать производство выпускаемых строительных материалов. При необходимости оно должно было обеспечить быструю смену номенклатуры продукции с</p>

<p>управлять материальными и финансовыми потоками, а также всеми видами рисков деятельности экономических систем</p>	<p>учетом реальных возможностей предприятия, выпуск продукции следующего поколения в соответствии с изменяющимся спросом. Предусматривалась более активная инвестиционная деятельность, что предполагало внедрение новых технологических линий и более современного, а подчас и более дорогостоящего оборудования. Перед новым руководством встала задача реорганизации структуры предприятия в соответствии с изменением стоящих перед ним задач. Предполагалось сделать более динамичным производство, более активной маркетинговую политику, большее значение стало придаваться инновационной деятельности. Поэтому необходимо было выбрать такую организационную структуру, которая в наибольшей степени способствовала бы решению новых задач, стоящих перед предприятием. Разработайте функциональную организационную структуру предприятия. Распределите функциональные полномочия между отделами или подразделениями для повышения эффективности деятельности. Обоснуйте.</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 2</b></p> <p>ИТ компания сталкивается с проблемой высокой стоимости обслуживания клиентов. Компания использует множество инструментов для управления клиентскими данными, но это приводит к увеличению затрат на обслуживание клиентов и снижению производительности. Для решения этой проблемы компания решила перейти на новую систему управления клиентскими данными. Однако, переход на новую систему вызвал ряд сложностей, таких как изменение процессов работы с данными и необходимость обучения сотрудников новым инструментам. Как ИТ компания может решить эту проблему?</p> <p>2. Демонстрирует владение методами управления бизнес-процессами и их реинжиниринга.</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 1</b></p> <p>Туристическая компания планирует расширить свой бизнес и выйти на внутренний рынок. Для этого они решили провести исследование рынка и определить, какие виды туризма наиболее популярны среди местных жителей. Какие шаги нужно предпринять компании для разработки эффективной маркетинговой стратегии?</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 2</b></p> <p>Фирма по производству электроники имеет переменные затраты 14 руб. на изделие и продажную цену 2800 руб. Постоянные затраты составляют 392 тыс. рублей. Текущий объем выпуска 30 тыс. изделий. Фирма может существенно улучшить качество товара, увеличив постоянные затраты до 168 тыс. рублей. Переменные затраты увеличатся до 168 руб., резко возрастет выпуск продукции (до 50 тыс. изделий более высокого качества). Все это будет способствовать повышению конкурентоспособности организации. Должна ли фирма вносить коррективы в имеющийся план?</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>3. Реализует способность управления материальными и финансовыми потоками.</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 1</b></p> <p>Какое из приведенных ниже в таблице предприятий более эффективно?</p> <p>Таблица, тыс. руб.</p> <table><tr><td>Показатель</td><td>Предприятие № 1</td><td>Предприятие № 2</td><td>Предприятие № 3</td></tr><tr><td>Затраты на управление (У)</td><td>2 000</td><td>900</td><td>150</td></tr><tr><td>Прибыль предприятия (П)</td><td>10 000</td><td>9 000</td><td>2 000</td></tr></table> <p>4. Выявляет риски, существующие в деятельности организации, и управляет ими.</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 1</b></p> <p>В связи с возросшими требованиями к качеству поставляемой продукции, более жесткими условиями поставки и требованиями техники безопасности руководство крупного угольного разреза разработало программу перспективного развития предприятия, в которой наряду с другими мероприятиями предусматривалась замена устаревшего оборудования. В связи с разработанной программой было принято решение о закупке крупной партии нового оборудования, для чего угольному разрезу требовался кредит в размере 3 млн долларов. Такой суммы «свободных» денег у предприятия не было. Эффективным ли было решение, принятое руководством угольного разреза, закупить крупную партию нового оборудования? Что, с вашей точки зрения, следовало бы предпринять руководству для того, чтобы закупка нового оборудования стала возможной?</p>	Показатель	Предприятие № 1	Предприятие № 2	Предприятие № 3	Затраты на управление (У)	2 000	900	150	Прибыль предприятия (П)	10 000	9 000	2 000
Показатель	Предприятие № 1	Предприятие № 2	Предприятие № 3										
Затраты на управление (У)	2 000	900	150										
Прибыль предприятия (П)	10 000	9 000	2 000										
УК-2 Способность применять коммуникативные технологии, владеть иностранным языком на уровне, позволяющем осуществлять профессиональную и исследовательскую деятельность, в т.ч. в иноязычной среде	<p>1. Использует коммуникативные технологии, включая современные, для академического и профессионального взаимодействия.</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 1</b></p> <p>Компания «Мебельный мир» занимается производством и реализацией мебели для дома и офиса. В последние годы компания столкнулась с рядом проблем, связанных с изменением предпочтений потребителей, конкуренцией на рынке и ростом затрат на производство. Какие шаги нужно предпринять для оценки эффективности деятельности мебельного производства?</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 2</b></p> <p>Одному из направлений деятельности фирмы соответствует бизнес-область, которая в прошлом получила относительно большую долю рынка. Однако со временем рост заметно замедлился. Данное направление – «звезда» в прошлом – в настоящее время обеспечивает фирме достаточную прибыль для того, чтобы удерживать на рынке свои конкурентные позиции. Определите, к какому типу относится данное направление, и дайте характеристику потока денежной наличности в бизнес-области.</p>												

	<p>2. Общается на иностранном языке в сфере профессиональной деятельности и в научной среде в письменной и устной форме.</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 1</b></p> <p>На предприятии, не отличавшемся высокой эффективностью производства, одним из слабых звеньев управления была невысокая исполнительская дисциплина. Руководство предприятия приняло решение о реорганизации системы управления и введении более эффективной системы контроля исполнения. Какая система контроля исполнения может быть наиболее эффективной?</p> <p>3. Выступает на иностранном языке с научными докладами / презентациями, представляет научные результаты на конференциях и симпозиумах; участвует в научных дискуссиях и дебатах.</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 1</b></p> <p>Завод полупроводниковых материалов, столкнулся с основными трудностями в своей деятельности именно вследствие изменений, происшедших на тех рынках сбыта, где традиционно реализовывалась продукция завода. Полупроводниковых материалов для электронных схем на отечественных рынках сбыта требовалось все меньше и меньше. Сокращение объемов реализации продукции, производимой заводом, привело к необходимости изменения, а точнее, формирования новой маркетинговой стратегии предприятия. Какое, с вашей точки зрения, влияние оказало изменение потребительского спроса на продукцию, производимую заводом полупроводниковых материалов, на экономическую деятельность предприятия? Что могло бы послужить основой эффективной маркетинговой политики завода, ориентированной на новые реалии потребительского рынка?</p> <p>4. Демонстрирует владение научным речевым этикетом, основами риторики на иностранном языке, навыками написания научных статей на иностранном языке.</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 1</b></p> <p>Тяжелое положение, в котором находилось предприятие при передаче его новому руководству, требовало от пришедшей команды управленцев решительных действий по изменению сложившейся ситуации. Поиск путей вывода предприятия из сложившегося положения потребовал от нового руководства проведения детального анализа ситуации, при этом основной акцент был сделан на выявление потенциальных возможностей предприятия и определение номенклатуры строительных материалов, пользующихся реальным спросом на рынке сбыта. Новый план действий предполагал резкое повышение конкурентоспособности, а значит, реализуемости производимой продукции, что должно было стать основой экономического и технического оздоровления предприятия. Однако действия по возрождению предприятия могли привести к достижению поставленной цели только в том случае, если они осуществлялись в соответствии со специально разработанным</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>планом. Руководство поставило задачу разработки такого плана деятельности предприятия, который охватывал бы все стороны его деятельности. При помощи свободно распространяемых информационных технологий разработайте план деятельности предприятия, производственный план для повышения эффективности его деятельности.</p> <p>5. Работает со специальной иностранной литературой и документацией на иностранном языке.</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 1</b></p> <p>Рассчитать показатель рентабельности продукции предприятия на основе следующих данных:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– выручка (В) предприятия за отчетный год составила 499 630 тыс. руб.;</li> <li>– валовой доход (ВД) – 125 600 тыс. руб.;</li> <li>– издержки обращения (ИО) – 105 440 тыс. руб.;</li> <li>– чистая прибыль (ЧП) – 13 750 тыс. руб.</li> </ul> <p>Ответ дать в процентах, округлив до десятых долей.</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

***Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену:***

1. Понятие эффективности в менеджменте. Значение эффективного менеджмента в организации.
2. Признаки и характеристики эффективного менеджмента.
3. Соотношение понятий «результативность» и «эффективность».
4. Виды эффектов в менеджменте.
5. Принципы эффективности Эмерсона.
6. Виды эффективности в менеджменте: экономическая эффективность.
7. Виды эффективности в менеджменте: социальная эффективность.
8. Виды эффективности в менеджменте: организационная.
9. Метод KPI: история появления.
10. Метод KPI: управление по целям.
11. Виды ключевых показателей результативности.
12. Характеристики эффективных KPI.
13. Процессный подход к разработке KPI.
14. Функциональный подход к разработке KPI.
15. Этапы разработки системы KPI.
16. Оценка выполнения KPI.

17. KPI «счастье на работе» и «смысл в работе».
18. Карта взаимосвязей и оценочный лист KPI.
19. Сущность OKR-подхода. Отличие системы OKR от KPI.
20. Этапы применения системы OKR.
21. Преимущества и недостатки OKR-подхода.
22. Компании, для которых не подходит система OKR. Ошибки при постановке OKR.
23. Сравнительная характеристика KPI и OKR подходов.
24. Общая характеристика сбалансированной системы показателей (BSC).
25. Соотношение перспектив и показателей BSC.
26. Технология разработки и внедрения BSC: подготовка к разработке BSC.
27. Технология разработки и внедрения BSC: разработка BSC.
28. Технология разработки и внедрения BSC: каскадирование BSC.
29. Отличия между BSC и KPI.
30. Программные продукты, применяемые для внедрения и практического использования системы сбалансированных показателей.
31. Понятие трансформации менеджмента, ее основные элементы, цели.
32. Понятие «гибкость» и «мягкое управление» в менеджменте.
33. Понятие «прозрачность» и «автономия» в менеджменте.
34. Плоские организационные структуры. Риски и проблемы перехода к плоским организационным структурам.
35. Модель «McKinsey 7-S» как реализация системного подхода к повышению эффективности менеджмента.
36. Твердые элементы модели «McKinsey7-S».
37. Мягкие элементы модели «McKinsey7-S».
38. Применение модели McKinsey 7S на практике.
39. Agile-подход к повышению эффективности менеджмента.

40. Характерные черты Agile-подхода к эффективному менеджменту.

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



*Пример экзаменационного билета*

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

Дисциплина «Современные методы управления эффективностью»  
Кафедра «Менеджмент и маркетинг» Форма обучения Очная  
Семестр 3 Направление 38.04.02 «Менеджмент»  
Магистерская программа «Проектный менеджмент»

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1**

№	Содержание вопроса	Баллы
1	Понятие эффективности в менеджменте. Значение эффективного менеджмента в организации.	17
2	<i>Рассмотреть на конкретном примере:</i> Компании, для которых не подходит система OKR. Ошибки при постановке OKR.	22
3	Тест (выбрать один или несколько вариантов ответа): 1. К признакам эффективного менеджмента относятся: а) инновации; б) иерархическая организационная структура; в) эффективные управленческие навыки; г) социальная ответственность компании; д) либеральный стиль управления; е) талант сотрудников. 2. В зависимости от средств воздействия выделяют следующий вид эффективности в менеджменте: а) стратегическая; б) инновационная; в) региональная; г) деятельность аппарата управления; д) реструктуризации; е) производственная; ж) внешняя. 3. Показатель экономической эффективности «оборачиваемость оборотных средств» относится к группе: а) общие показатели эффективности; б) эффективность трудовых ресурсов; в) эффективность производственных активов; г) эффективность оборотных активов; эффективность инвестиционных проектов. 4. SMART-критерий «Specific» переводится на русский язык как: а) конкретность; б) измеримость; в) достижимость; г) актуальность; д) ограниченность по времени. 5. Сбалансированная система показателей – это система стратегического управления компаний: а) верно; б) неверно. 6. К основным проблемам перехода к плоским организационным структурам относится: а) стремление к изменениям; б) инерция мышления; в) боязнь необычного; г) такие структуры в принципе неэффективны; д) возможный негативный эффект в виде усиления контроля; е) порождение большей двусмысленности и неопределенности.	3,5  3,5  3,5  3,5  3,5

Подготовил: к.э.н., доцент

А.Г. Рубин

«Утверждаю»

Заведующий кафедрой «Менеджмент и маркетинг»,  
к.э.н., доцент

Х.А. Константириди

«19» февраля 2024 г.

## **Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и владений**

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

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов, по результатам выполнения самостоятельных работ. Основными формами текущего контроля знаний являются:

- обсуждение вынесенных в планах семинарских занятий тем по определенным проблемам развития организации;
- решение задач, тестов, разбор деловых ситуаций, сюжетов и кейс – стадии и их обсуждение с точки зрения умения формулировать выводы, вносить рекомендации и принимать адекватные организационные решения;
- выполнение контрольных заданий и обсуждение результатов;
- участи в дискуссии по проблемным темам дисциплины;
- обсуждение законодательных, правовых и нормативных актов.

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

№	Вид отчетности	Баллы
1.	Работа в семестре (текущий контроль)	40
2.	Экзамен (промежуточный контроль)	60
3.	Итого:	100

Оценка по 100-бальной шкале проводится в соответствии с нормативными документами вуза.

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

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

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

### *Основная литература:*

1. Пурлик В.М. Управление эффективностью деятельности организации: учебник для вузов / В.М. Пурлик. – М: Издательство Юрайт, 2024. – 207 с. – URL: <https://ezpro.fa.ru:2058/bcode/543212>.

2. Староверова К.О. Менеджмент. Эффективность управления: учебное пособие для вузов / К.О. Староверова. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2024. – 269 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/538105>.

### *Дополнительная литература:*

3. Одинцов Б.Е. Когнитивные системы управления эффективностью бизнеса: учебник и практикум для вузов / Б.Е. Одинцов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2024. – 311 с. – URL: <https://ezpro.fa.ru:2058/bcode/530606>.

4. Егоршин А.П. Эффективный менеджмент организации: учебное пособие / А.П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2023. – 388 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/2001731>.

5. Секерин В.Д. Развитие маркетинговых инструментов управления эффективностью предприятий в условиях цифровизации экономики: монография / В.Д. Секерин, А.А. Ефремов, А.Е. Горохова. – 2-е изд., стереотип. – М.: Научный консультант, 2024. – 136 с. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2136930>.

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

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ). – <http://elib.fa.ru>.
2. Электронно-библиотечная система BOOK.RU. – <http://www.book.ru>.
3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН». – <http://biblioclub.ru>.
4. Электронно-библиотечная система Znanium. – <http://www.znanium.com>.
5. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ». – <https://www.biblio-online.ru>.
6. Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital. – <http://lib.alpinadigital.ru>.
7. Научная электронная библиотека eLibrary.ru. – <http://elibrary.ru>.
8. Электронная библиотека. – <http://grebennikon.ru>.
9. Национальная электронная библиотека. – <http://нэб.рф>.
10. Финансовая справочная система «Финансовый директор». – <http://www.1fd.ru>.

## **10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Для успешного усвоения дисциплины необходимо материалы, изложенные преподавателем на лекциях, закреплять в процессе выполнения практических занятий и в процессе самостоятельной работы, которой уделяется большое внимание. В процессе изучения дисциплины комплексно используются традиционные и инновационные технологии, активные и интерактивные формы занятий: лекции-беседы, лекции с элементами проблемного изложения, лекции-дискуссии, семинары, решение практических ситуаций и расчетных задач, самостоятельная работа с элементами научно- исследовательской и творческой деятельности и др.

Задачами интерактивных форм обучения являются:

- эффективное усвоение учебного материала;
- самостоятельный поиск студентами путей и вариантов решения поставленной учебной задачи;
- установление взаимодействия между студентами, обучение работать в команде;
- формирование у студентов объективного мнения по изучаемой тематике;
- формирование жизненных и профессиональных навыков.

Студентам предоставляются лекционные материалы преподавателя с вопросами для закрепления материала по каждой изучаемой теме. Для выполнения практических заданий студенты получают электронный вариант сборника кейсов, решение которых будет способствовать получению практических навыков в области современных методов управления эффективностью бизнеса.

Цель организации самостоятельной работы по дисциплине – это углубление и расширение знаний в области управления конкурентоспособностью предприятия. Самостоятельная работа студентов

(СРС) является важнейшим видом освоения содержания дисциплины, подготовки к практическим занятиям и к экзамену. Сюда же относятся и самостоятельное углубленное изучение тем дисциплины. Самостоятельная работа студентов предполагает работу студентов, выполняемую по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия. Выделяется два вида самостоятельных работ:

- контролируемая самостоятельная работа (КСР), направленная на углубление и закрепление знаний студентов по проблематике учебной дисциплины;
- обязательная самостоятельная работа (СРС), обеспечивающая подготовку студентов к текущим аудиторным занятиям.

Самостоятельная работа реализуется:

- непосредственно в процессе аудиторных занятий - на лекциях, практических и семинарских занятиях;
- в контакте с преподавателем вне рамок расписания - на консультациях по учебным вопросам, в ходе творческих контактов, при ликвидации задолженностей, при выполнении индивидуальных заданий и т. д.;
- в электронной образовательной среде – библиотеке, дома, в Департаменте при выполнении студентом учебных задач. Выделенные часы для СРС используются для знакомства с дополнительной научной литературой по проблематике дисциплины, анализа научных концепций и современных подходов к решению рассматриваемых проблем. Задание к каждому занятию в рамках обязательной самостоятельной работы предполагает более углубленное изучение отдельных вопросов темы, подготовку к решению практических ситуаций на аудиторных занятиях. К самостоятельной работе студентов относится также работа в библиотеке, электронных поисковых системах и т.п. по сбору материалов, необходимых для выполнения конкретных заданий преподавателя по изучаемым темам.

### ***Подготовка к занятиям и работа с материалом***

Продуктивность усвоения учебного материала во многом определяется интенсивностью и качеством работы студента. Практические занятия и самостоятельная работа предполагают формирование культуры умственного труда, самостоятельности и инициативы в поиске и приобретении знаний; закрепление знаний и навыков, полученных на всех видах учебных занятий; подготовку к предстоящим занятиям, экзаменам; выполнение контрольных, рефератов.

Основу работы студента составляет работа с учебной и научной литературой. Из опыта работы с научными источниками следует определенная последовательность действий, которой целесообразно придерживаться. Сначала прочитать весь текст в быстром темпе. Цель такого чтения – в том, чтобы создать общее представление об изучаемом (не запоминать, а понять общий смысл прочитанного). Затем прочитать вторично, более медленно, чтобы в ходе чтения понять и запомнить смысл каждой фразы, каждого положения и вопроса в целом.

Чтение приносит пользу и становится продуктивным, когда сопровождается записями. Это может быть составление плана прочитанного текста, тезисы или выписки, конспектирование и др.

Выбор вида записи зависит от характера изучаемого материала и целей работы с ним.

Если содержание материала несложное, легко усваиваемое, можно ограничиться составлением плана.

Если материал содержит новую и трудно усваиваемую информацию, целесообразно его законспектировать. Результаты конспектирования могут быть представлены в различных формах.

*План* – это схема прочитанного материала, краткий (или подробный) перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала. Подробно составленный план вполне заменяет конспект.



*Конспект* – это систематизированное, логичное изложение материала источника. Различаются четыре типа конспектов.

*План-конспект* – это развернутый детализированный план, в котором достаточно подробные записи приводятся по тем пунктам плана, которые нуждаются в пояснении.

*Текстуальный конспект* – это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника.

*Свободный конспект* – это четко и кратко сформулированные (изложенные) основные положения в результате глубокого осмысливания материала. В нем могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом.

*Тематический конспект* - составляется на основе изучения ряда источников и дает более или менее исчерпывающий ответ по какой-то схеме (вопросу).

В процессе изучения материала источника, составления конспекта нужно обязательно применять различные выделения, подзаголовки, создавая блочную структуру конспекта. Это делает конспект легко воспринимаемым, удобным для работы.

*Подготовка информационного сообщения* - Вид внеаудиторной самостоятельной работы по подготовке небольшого по объёму устного сообщения для озвучивания на семинаре, практическом занятии. Сообщаемая информация носит характер уточнения или обобщения, несёт новизну, отражает современный взгляд по определённым проблемам.

Сообщение отличается от докладов и рефератов не только объёмом информации, но и её характером – сообщения дополняют изучаемый вопрос фактическими или статистическими материалами. Оформляется задание письменно, оно может включать элементы наглядности (иллюстрации, демонстрацию).

*Составление обобщающей таблицы по теме* - Вид самостоятельной работы студента по систематизации объёмной информации, которая сводится

(обобщается) в рамки таблицы. Формирование структуры таблицы отражает склонность студента к систематизации материала и развивает его умения по структурированию информации.

*Составление графологической структуры* - Продуктивный вид самостоятельной работы студента по систематизации информации в рамках логической схемы с наглядным графическим её изображением. Графологическая структура как способ систематизации информации ярко и наглядно представляет её содержание. Работа по созданию даже самых простых логических структур способствует развитию у студентов приёмов системного анализа, выделения общих элементов и фиксирования дополнительных, умения абстрагироваться от них в нужной ситуации. В отличие от других способов графического отображения информации (таблиц, рисунков, схем) графологическая структура делает упор на логическую связь элементов между собой, графика выступает в роли средства выражения (наглядности).

#### ***Подготовка к семинарским и практическим занятиям***

При подготовке к семинарам и практическим занятиям следует изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, а также новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т. д. Это позволит:

- обобщить и систематизировать ранее изученный материал, внося в него соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой;
- подготовить тезисы выступлений по вопросам, выносимым на семинар.

Начиная подготовку к семинару, следует:

- четко определить смысл заданий, которые предстоит выполнить;
- составить план, позволяющий установить ключевые моменты подготовки и их последовательность. Данное действие позволит студенту повысить свою дисциплинированность и организованность.

Начинать подготовку следует с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что лекционный материал носит обзорный характер и содержит наиболее значимые вопросы по рассматриваемой теме. Остальные, более детальные, но не менее значимые вопросы должны быть разобраны студентом самостоятельно. В этой связи работа с рекомендованной литературой обязательна. В ходе работы следует обратить особое внимание на объяснение явлений и фактов практической действительности с точки зрения анализируемых теоретических положений, а также соотнести их с содержанием основных выводов. В ходе данной работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, поясняющие его примеры, а также разобраться в иллюстративном материале.

Заканчивать подготовку к семинару следует составлением конспекта, позволяющим составить концентрированное (сжатое) представление об изученном вопросе. Конспект можно представить, как в текстовом формате, так и в виде схемы или алгоритма.

### ***Подготовка к дискуссии***

Подготовка к дискуссии строиться по тому же принципу, что и подготовка к семинару. Вначале студенту рекомендуется изучить соответствующую литературу, и далее, составить план-конспект своего выступления.

При работе с литературой рекомендуется делать выписки наиболее интересных и показательных положений с точным указанием выходных данных: авторов книг и статей, года и места издания, страниц, названий сайтов и др. (данная информация будет необходима для оформления ссылок и библиографического списка).

Студент может дополнить список использованной литературы современными источниками, не представленными в списке рекомендованной литературы, и в дальнейшем использовать собственные подготовленные учебные материалы при написании курсовых и дипломных работ.

Также необходимо продумать примеры с целью аргументации тесной связи излагаемого в дискуссии теоретического материала с реальной жизнью и обеспечения заинтересованности аудитории студентов, для которых готовится сообщение.

Следует учитывать, что ориентировочная продолжительность выступления в дискуссии должна составлять 3-5 минут, поэтому из найденного по теме материала следует сделать «жесткую выжимку», проиллюстрировав ее примерами.

### ***Подготовка к решению кейсов***

Одной из особенностей обучения магистров является активное использование метода выполнения кейсовых заданий. Подготовка к кейсу осуществляется в процессе изучения учебного пособия и лекционного материала по дисциплине и ответов на тестовые задания, предлагаемые студентам после каждой темы. При этом переход к изучению следующей темы возможен только после правильного выполнения кейсовых заданий по предыдущей теме.

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

### **11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения**

1. Astro Linux
2. Libre Office

### **11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

1. Справочная правовая система «Консультант Плюс». – URL: <http://www.consultant.ru>
2. Информационно-правовая система «Гарант.ру». – URL: <http://www.garant.ru>

### **11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации: не предусмотрены**

Каждый обучающийся в течение всего обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом к электронно-библиотечной системе и электронной информационно-образовательной среде Краснодарского филиала Финансового университета.

Электронная информационно-образовательная среда Финансового университета обеспечивает:

– доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин, практик, к указаниям электронных библиотечных систем и электронным образовательным ресурсам, указанным в рабочих программах. По дисциплине «Современные методы управления эффективностью» в электронной информационно-образовательной среде Финансового

университета представлены следующие виды информационных ресурсов:

- аннотации дисциплины;
- видеолекции;
- мультимедийные презентации по всем темам курса;
- методический материал;
- рабочие программы дисциплины.
- фиксацию хода образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации;
- проведение всех видов занятий, процедур оценки результатов обучения, реализация которых осуществляется с применением электронного обучения.

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

Материально-техническая база Краснодарского филиала Финансового университета соответствует действующим противопожарным правилам и нормам, обеспечивает проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.

Образовательный процесс обеспечивается специальными помещениями, которые представляют собой аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, выполнения курсовых работ, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы студентов и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, обеспечивающими представление учебной информации большой аудитории, демонстрационным оборудованием.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой, обеспечивающей доступ к сети Интернет и электронной информационно-образовательной среде Финансового университета.