


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

Уфимский филиал Финуниверситета
Кафедра «Экономика, менеджмент и маркетинг»

УТВЕРЖДАЮ

Директор Уфимского филиала

 Р. М. Сафуанов
« 02 » 03 2021 г.

СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки
38.04.02 Менеджмент,
направленность программы магистратуры: Проектный менеджмент, Финансовый
менеджмент и рынок капиталов

Рекомендовано Ученым советом филиала
(протокол № 39 от 31.08 2021 г.)

Одобрено кафедрой
«Экономика, менеджмент и маркетинг»
(протокол № 7 от 27.08 2021 г.)

Уфа 2021

Составитель канд. экон. наук, доцент кафедры «Экономика, менеджмент и маркетинг» Хурматуллина А.Ф.

Содержание

1. Наименование дисциплины	4
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине	4
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	7
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	7
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	8
5.1 Содержание дисциплины	8
5.2. Учебно-тематический план	10
5.3. Содержание семинаров, практических занятий	13
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	15
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	15
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю (согласно таблице 2)	15
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	21
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	28
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	28
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	29
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	29
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	30

1. Наименование дисциплины

Современные методы управления эффективностью

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

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (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	Знать: 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. Уметь: 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.	Знать: методические подходы к управлению процессами проектирования и контроля результатов в практической деятельности организаций. Уметь: 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.	Знать: процедуры прогнозирования экономических и финансовых результатов деятельности организаций, оценки эффективности деятельности центров ответственности в организациях, систему показателей эффективности бизнеса организаций. Уметь: делать выводы и предложения по результатам проведенного анализа; раскрывать результаты оценки эффективности бизнеса на краткосрочную и долгосрочную перспективы.

		4. Применяет интеллектуальные информационные технологии для повышения эффективности управления знаниями.	<p>Знать: 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>Уметь: 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 новые рыночные возможности, управлять материальными и финансовыми потоками, а также всеми видами рисков деятельности экономических систем	1. Использует методы проектного менеджмента для организации управления проектами различного характера и управления портфелем проектов.	<p>Знать: сущность стратегических управленческих решений и методы их принятия при проектном управлении и направления повышения эффективности бизнеса на этой основе; сущность и источники стратегических рисков при управлении портфелем проектов.</p> <p>Уметь: идентифицировать внешние факторы, влияющие на эффективность бизнеса при проектном управлении; оценивать условия и последствия управления портфелем проектов.</p>
		2. Демонстрирует владение методами управления бизнес-процессами и их реинжиниринга.	<p>Знать: подходы к перепроектированию бизнес-процессов в организации и управлению эффективностью бизнеса на этой основе.</p> <p>Уметь: применить известные методы реорганизации бизнес-процессов для управления эффективностью бизнеса; использовать опыт зарубежных и отечественных компаний в области реинжиниринга, идентифицируя направления повышения эффективности бизнеса.</p>

		3. Реализует способность управления материальными и финансовыми потоками.	<p>Знать: теоретические основы сбалансированности бизнес-процессов и показателей управления, причины разрыва стратегии и операционной деятельности, особенности комплексных систем управления эффективностью бизнеса.</p> <p>Уметь: применять для целей управления эффективностью бизнеса французскую систему «Бортового табло», стратегическую карту Р. Каплана, Д. Нортон, систему селективных показателей Ю. Вебера, систему стратегических карт Л. Мейселя, пирамиду эффективности деятельности компании МакНейра-Ланча-Кросса, модель оценки эффективности деятельности и роста EP2M Адамса-Робертса, универсальную систему показателей деятельности Рамперсада.</p>
		4. Выявляет риски, существующие в деятельности организации, и управляет ими	<p>Знать: теоретические подходы к управлению рисками при реализации концепции Performance Management.</p> <p>Уметь: идентифицировать факторы риска бизнеса и оценивать управленческие решения при управлении эффективностью бизнеса</p>
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.	<p>Знать: особенности коммуникативных технологий, позволяющих повышать качество управления эффективностью бизнеса.</p> <p>Уметь: использовать коммуникативные технологии в процессе управления эффективностью бизнеса.</p>
		2. Общается на иностранном языке в сфере профессиональной деятельности и в научной среде в письменной и устной форме.	<p>Знать: специальную терминологию в области управления эффективностью бизнеса для применения в письменной и устной форме на иностранном языке.</p> <p>Уметь: использовать терминологический аппарат в области управления эффективностью бизнеса в письменной и устной форме на иностранном языке.</p>
		3. Выступает на иностранном языке с научными докладами / презентациями, представляет научные результаты на конференциях и симпозиумах; участвует в научных дискуссиях и дебатах.	<p>Знать: подходы к проведению исследований, представлению научных результатов в области управления эффективностью бизнеса на иностранном языке.</p> <p>Уметь: выступать на иностранном языке с научными докладами, представлять научные результаты в сфере управления эффективностью бизнеса на конференциях и</p>

			симпозиумах; участвовать в научных дискуссиях и дебатах.
		4. Демонстрирует владение научным речевым этикетом, основами риторики на иностранном языке, навыками написания научных статей на иностранном языке.	Знать: теоретические аспекты научного речевого этикета, риторики на иностранном языке для представления научных результатов в сфере управления эффективностью бизнеса. Уметь: применять знания о научном речевом этикете, основы риторики на иностранном языке, оформлять научные статьи на иностранном языке в сфере управления эффективностью бизнеса.
		5. Работает со специальной иностранной литературой и документацией на иностранном языке.	Знать: подходы к работе со специальной иностранной литературой и документацией на иностранном языке. Уметь: работать со специальной иностранной литературой и документацией на иностранном языке в области современных методов управления эффективностью бизнеса.

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Современные методы управления эффективностью» относится к модулю общепрофессиональных дисциплин обязательной части учебного плана по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, направленность магистерской программы «Проектный менеджмент», «Финансовый менеджмент и рынок капиталов».

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

Таблица 1

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент, образовательная программа: «Финансовый менеджмент и рынок капиталов», очная форма обучения:

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Модуль 5 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	3/108	3/108
<i>Контактная работа - Аудиторные занятия</i>	32	32
<i>Лекции</i>	8	8
<i>Семинары, практические занятия</i>	24	24
<i>Самостоятельная работа</i>	76	76
Вид текущего контроля	Контрольная работа	Контрольная работа
Вид промежуточной аттестации	Экзамен	Экзамен

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент, образовательная программа: «Проектный менеджмент», заочная форма обучения:

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Модуль 6 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	3/108	3/108
<i>Контактная работа - Аудиторные занятия</i>	16	16
<i>Лекции</i>	4	4
<i>Семинары, практические занятия</i>	12	12
<i>Самостоятельная работа</i>	92	92
Вид текущего контроля	Контрольная работа	Контрольная работа
Вид промежуточной аттестации	Экзамен	Экзамен

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

5.1 Содержание дисциплины

Тема 1. Теоретические представления об эффективности и результативности бизнеса.

Основы концепции Performance Management. Проблема эффективности как важнейшая проблема экономики и менеджмента. Эффективность в смысле результативности (efficacy), действенности (effectiveness), продуктивности / производительности / экономичности (efficiency). Определение экономической и ресурсной эффективности. Эволюция показателей эффективности деятельности организации. Методы повышения экономической эффективности. Основы концепции «Performance Management». Управление результативностью. 8 Понятия достоверности, надежности и информативности показателей. Финансовые и нефинансовые показатели. Система нефинансовых показателей. Проблемы несбалансированности и «противоречивости» финансовых и нефинансовых показателей.

Тема 2. Научные представления о принятии ценовых решений и решений по продуктам в целях управления эффективностью.

Научные взгляды о релевантности денежных потоков и возможностях их использования при принятии оперативных решений по одобрению / отклонению контрактов, ценообразованию и проведению сопоставления «затраты- выгоды» в системе управления эффективностью бизнеса. Значение стратегических, нематериальных и нефинансовых суждений в процессе управления эффективностью. Принятие решений по ценообразованию в краткосрочной и долгосрочной перспективе на основе маржинального покрытия и полного возмещения для целей управления эффективностью. Методические основы исследования безубыточности ассортиментного ряда организации при управлении ее эффективностью. Информационное обеспечение принятия решений при управлении эффективностью: построение графиков безубыточности и прибыли / объемов; определение коэффициента маржинальной прибыли или рентабельности продаж, запаса прочности (порога безопасности); исследование чувствительности моделей принятия решений, на основе соотношения «затраты-объем-прибыль». Методические аспекты принятия решений по ценообразованию для целей максимизации прибыли на рынках несовершенной конкуренции. Ценообразование

и финансовые последствия ценовых стратегий.

Тема 3. Развитие теоретико-методических представлений об управлении затратами для обеспечения конкурентных преимуществ и повышения эффективности бизнеса

Научный подход к построению отраслевой цепочки ценностей. Критерии идентификации стратегических видов экономической деятельности, создающих ценность. Выявление затратнообразующих факторов, регулирующих каждый вид экономической деятельности. Создание устойчивого конкурентного преимущества на основе лучшего, чем у конкурента, управления затратнообразующими факторами или путем реконфигурации цепочки ценностей. Управление цепочкой создания стоимости и цепочкой поставок в целях управления эффективностью бизнеса. Перевод производственных операций на аутсорсинг в страны с переходной экономикой и развивающиеся страны для повышения эффективности бизнеса.

Тема 4. Методы управленческого контроля и бюджетирование при управлении эффективностью бизнеса

Концепции системы контроля. Подходы к учёту по центрам ответственности и использованию бюджетов для целей контроля и управления эффективностью. Поведенческие аспекты бюджетирования: позитивные последствия с точки зрения ответственности и мотивации; неблагоприятные последствия с точки зрения «перевыполнения бюджета» и манипулирования бюджетом. Постановка плановых показателей бюджета в целях мотивации и повышения эффективности бизнеса. Критика использования бюджетирования и рекомендации сторонников сбалансированной системы показателей (balanced scorecard) и методов «безбюджетного управления» (beyond budgeting).

Тема 5. Оценка эффективности деятельности центров ответственности

Научные представления о влиянии организационной структуры бизнеса на учет по центрам ответственности и эффективность бизнеса. Особенности представления финансовой информации, отражающей эффективность деятельности. Подходы к построению систем вознаграждения на основе экономической прибыли. Принципы внедрения концепции EVA™ в системы оплаты и вознаграждения персонала при управлении эффективностью бизнеса. Поведенческие последствия контроля и управления эффективностью. Теория трансфертного ценообразования. Использование трансфертных цен, основанных на договорённости, рыночной стоимости, переменных затратах, методе «затраты +». «Двойные» трансфертные цены и единовременные выплаты.

Тема 6. Развитие теоретико-методических представлений о системе показателей эффективности бизнеса

Финансовые показатели эффективности, их особенности, возможности и ограничения при управлении эффективностью бизнеса. Клиентские показатели эффективности, их особенности, возможности и ограничения. Маркетинговые показатели и показатели продаж. Показатели операционной деятельности и логистики. Показатели, относящиеся к персоналу. Показатели корпоративной социальной ответственности.

Тема 7. Методические подходы к построению комплексных систем управления эффективностью бизнеса

Сбалансированность как основа здорового роста компании. Сбалансированность бизнес-процессов и показателей управления. Разрыв

стратегии и операционной деятельности, его преодоление на основе комплексных систем управления эффективностью бизнеса. Основные комплексные системы управлению эффективностью бизнеса. Французская система «Бортового табло». Стратегическая карта Р. Каплана, Д.Нортон. Система селективных показателей Ю. Вебера. Система стратегических карт Л. Мейселя. Пирамида эффективности деятельности компании МакНейра-Ланча-Кросса. Модель оценки эффективности деятельности и роста EP2M Адамса-Робертса. Универсальная система показателей деятельности Рамперсада. Стратегические карты как метод контроля за реализацией миссии компании. Разработка стратегических карт. Основные ограничения разработки стратегических карт. Информационные системы и технологии для стратегических карт. Создание обучающейся организации. Стратегические карты как способ предоставления информации внешним пользователям. Стратегические карты в государственном секторе.

Тема 8. Методика и особенности ценностно-ориентированного управления

Ключевые показатели корпоративного менеджмента и их влияние на рост стоимости компании. Основные индикаторы создания стоимости: рыночная добавленная стоимость (MVA); экономическая добавленная стоимость (EVA); акционерная добавленная стоимость (SVA); генерируемые денежные потоки на инвестиции (CFROI); денежная добавленная стоимость (CVA). Сравнительный анализ эффективности индикаторов создания стоимости. Стоимостная ориентация в деятельности корпораций и разработка корпоративной стратегии, ориентированной на увеличение стоимости бизнеса. Ориентация предприятия на разработку стоимостного бизнес-плана. Вывод компании на IPO: преимущества и недостатки.

5.2. Учебно-тематический план

Таблица 2

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент, образовательной программы: «Финансовый менеджмент и рынок капиталов», очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах				Формы текущего контроля успеваемости	
		Всего	Контактная работа - Аудиторная работа		Самостоятельная работа		
			Общая	Лекции			Семинары, практические занятия
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Тема 1. Теоретические представления об эффективности и результативности бизнеса.	11	3	1	2	8	Расчетно-аналитические задания
2	Тема 2. Научные представления о принятии ценовых решений и решений по продуктам в целях управления эффективностью	13	5	1	4	8	Дискуссия, разбор кейса

3	Тема 3. Развитие теоретико-методических представлений об управлении затратами для обеспечения конкурентных преимуществ и повышения эффективности бизнеса	13	3	1	2	10	Командная работа в форме карты идей.
4	Тема 4. Методы управленческого контроля и бюджетирования при управлении эффективностью бизнеса	13	3	1	2	10	Командная работа в форме карты идей.
5	Тема 5. Оценка эффективности деятельности центров ответственности	17	5	1	4	12	Командная работа в форме карты идей.
6	Тема 6. Развитие теоретико-методических представлений о системе показателей эффективности бизнеса	15	5	1	4	10	Анализ деловых ситуаций на основе кейс - метода
7	Тема 7. Методические подходы к построению комплексных систем управления эффективностью бизнеса	15	5	1	4	10	Анализ деловых ситуаций на основе кейс - метода
8	Тема 8. Методика и особенности ценностно-ориентированного управления	11	3	1	2	8	Анализ деловых ситуаций на основе кейс - метода
	В целом по дисциплине	108	32	8	24	76	Согласно учебному плану: контрольная работа

**Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент, образовательной программы:
«Проектный менеджмент», заочная форма обучения**

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах				Формы текущего контроля успеваемости	
		Всего	Контактная работа - Аудиторная работа		Самостоятельная работа		
			Общая	Лекции			Семинары, практические занятия
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Тема 1. Теоретические представления об эффективности и результативности бизнеса.	13	3	1	2	10	Расчетно-аналитические задания
2	Тема 2. Научные представления о принятии ценовых решений и решений по продуктам в целях управления эффективностью	13	1	-	1	12	Дискуссия, разбор кейса
3	Тема 3. Развитие теоретико-методических представлений об управлении затратами для обеспечения конкурентных преимуществ и повышения эффективности бизнеса	14	2	-	2	12	Командная работа в форме карты идей.
4	Тема 4. Методы управленческого контроля и бюджетирование при управлении эффективностью бизнеса	13	1	-	1	12	Командная работа в форме карты идей.
5	Тема 5. Оценка эффективности деятельности центров ответственности	14	2	1	1	12	Командная работа в форме карты идей.
6	Тема 6. Развитие теоретико-методических представлений о системе показателей эффективности бизнеса	15	3	1	2	12	Анализ деловых ситуаций на основе кейс - метода

7	Тема 7. Методические подходы к построению комплексных систем управления эффективностью бизнеса	15	3	1	2	12	Анализ деловых ситуаций на основе кейс - метода
8	Тема 8. Методика и особенности ценностно-ориентированного управления	11	1	-	1	10	Анализ деловых ситуаций на основе кейс - метода
	В целом по дисциплине	108	16	4	12	92	Согласно учебному плану: контрольная работа

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 3

Наименование темы (раздела) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8, 9	Формы проведения занятий
Тема 1. Теоретические представления об эффективности и результативности бизнеса.	Проблема эффективности как важнейшая проблема экономики и менеджмента. Взаимосвязь понятий «эффективность» (efficacy), «действенность» (effectiveness), «продуктивность / производительность / Экономичность. Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-7. из раздела 9: 1-16.	Расчетно-аналитические задания по идентификации финансовых и нефинансовых детерминант эффективности бизнеса. Консультации преподавателя по сложным вопросам эффективности и результативности бизнеса.
Тема 2. Научные представления о принятии ценовых решений и решений по продуктам в целях управления эффективностью	Значение стратегических, нематериальных и нефинансовых суждений в процессе управления эффективностью. Особенности принятия ценовых решений и решений по продуктам в целях управления. Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-7. из раздела 9: 1-16.	Расчетно-аналитические задания по принятию ценовых решений и решений по продуктам. Консультации преподавателя по сложным вопросам принятия решений по ценообразованию для целей максимизации прибыли, ценообразования и финансовым последствиям ценовых стратегий. Командная работа в форме карты идей.
Тема 3. Развитие теоретико-методических представлений об управлении	Критерии идентификации стратегических видов экономической деятельности, создающих ценность. Конкурентные преимущества в системе управления организациями.	Расчетно-аналитические задания по управлению затратами для обеспечения конкурентных преимуществ и повышения эффективности

Наименование темы (раздела) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8, 9	Формы проведения занятий
затратами для обеспечения конкурентных преимуществ и повышения эффективности бизнеса	Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-7. из раздела 9: 1-16.	бизнеса. Консультации преподавателя по сложным вопросам управления цепочкой создания стоимости и цепочкой поставок в целях управления эффективностью бизнеса.
Тема 4. Методы управленческого контроля и бюджетирование при управлении эффективностью бизнеса	Подходы к учёту по центрам ответственности и использованию бюджетов для целей контроля и управления эффективностью. Бюджетирования в организациях. Возможности бюджетирования для повышения эффективности деятельности организаций. Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-7. из раздела 9: 1-16.	Расчетно-аналитические задания по применению методов управленческого контроля и бюджетирования. Консультации преподавателя по сложным вопросам постановки плановых показателей бюджета в целях мотивации и повышения эффективности бизнеса. Командная работа в форме карты идей
Тема 5. Оценка эффективности деятельности центров ответственности	Центры ответственности в организациях. Подходы к оценке эффективности центров ответственности в организациях. Принципы внедрения концепции EVA™ в системы оплаты и вознаграждения персонала при управлении эффективностью бизнеса. Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-7. из раздела 9: 1-16.	Расчетно-аналитические задания по применению методов управленческого контроля и бюджетирования. Консультации преподавателя по сложным вопросам построения систем вознаграждения на основе экономической прибыли. Командная работа в форме карты идей.
Тема 6. Развитие теоретико-методических представлений о системе показателей эффективности бизнеса	Показатели эффективности и их особенности. Возможности и ограничения при управлении эффективностью бизнеса. Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-7. из раздела 9: 1-16.	Расчетно-аналитические задания по применению методов управленческого контроля и бюджетирования. Консультации преподавателя по вопросам особенностей показателей эффективности, их возможностям и ограничениям при управлении эффективностью бизнеса. Анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода.
Тема 7. Методические подходы к построению комплексных систем управления эффективностью бизнеса	Комплексные системы управлению эффективностью бизнеса. Возможности и ограничения многопараметрических систем показателей эффективности бизнеса организаций. Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-7. из раздела 9: 1-16.	Расчетно-аналитические задания по применению методов управленческого контроля и бюджетирования. Консультации преподавателя по сложным вопросам разработки комплексных систем управления эффективностью бизнеса.

Наименование темы (раздела) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8, 9	Формы проведения занятий
		Анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода.
Тема 8. Методика и особенности ценностно-ориентированного управления	Ключевые показатели корпоративного менеджмента и их влияние на рост стоимости организаций. Актуальные проблемы оценки стоимости организации. Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-7. из раздела 9: 1-16.	Расчетно-аналитические задания по применению методов управленческого контроля и бюджетирования. Консультации преподавателя по сложным вопросам разработки комплексных систем управления эффективностью бизнеса. Деловая игра «Дебаты». Обсуждение подготовленных студентами презентаций

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

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

Таблица 4

Наименование темы (раздела) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Теоретические представления об эффективности и результативности бизнеса.	Эволюция показателей эффективности деятельности организации. Методы повышения экономической эффективности. Система нефинансовых показателей. Проблемы несбалансированности и «противоречивости» финансовых и нефинансовых показателей.	Проработка и анализ лекционного материала. Работа с учебной, научной и справочной литературой. Подбор и обзор литературы по изучаемой теме. Работа с электронной библиотечной системой. Поиск информации, в том числе в сети Интернет, по изучаемой теме. Подготовка научных докладов с презентацией для кратких выступлений по тематике семинарского занятия. Подготовка к тестированию.
Тема 2. Научные представления о принятии ценовых решений и решений по продуктам в целях управления эффективностью	Принятие решений по ценообразованию в краткосрочной и долгосрочной перспективе на основе маржинального покрытия и полного возмещения для целей управления эффективностью. Методические основы исследования безубыточности ассортиментного ряда организации при управлении	Проработка и анализ лекционного материала. Работа с учебной, научной и справочной литературой. Подбор и обзор литературы по изучаемой теме. Работа с электронной библиотечной системой Финуниверситета. Поиск информации, в том числе в сети Интернет, по изучаемой теме. Подготовка научных докладов с презентацией для

	ее эффективностью. Информационное обеспечение принятия решений при управлении эффективностью: построение графиков безубыточности и прибыли / объёмов; определение коэффициента маржинальной прибыли или рентабельности продаж, запаса прочности (порога безопасности); исследование чувствительности моделей принятия решений, на основе соотношения «затратыобъём-прибыль». Методические аспекты принятия решений по ценообразованию для целей максимизации прибыли на рынках несовершенной конкуренции. Ценообразование и финансовые последствия ценовых стратегий	кратких выступлений по тематике семинарского занятия. Подготовка к тестированию.
Тема 3. Развитие теоретико-методических представлений об управлении затратами для обеспечения конкурентных преимуществ и повышения эффективности бизнеса	Выявление затратообразующих факторов, регулирующих каждый вид экономической деятельности. Создание устойчивого конкурентного преимущества на основе лучшего, чем у конкурента, управления затратообразующими факторами или путем реконфигурации цепочки ценностей. Перевод производственных операций на аутсорсинг в страны с переходной экономикой и развивающиеся страны для повышения эффективности бизнеса.	Проработка и анализ лекционного материала. Работа с учебной, научной и справочной литературой. Подбор и обзор литературы по изучаемой теме. Работа с электронной библиотечной системой Финуниверситета. Поиск информации, в том числе в сети Интернет, по изучаемой теме. Подготовка научных докладов с презентацией для кратких выступлений по тематике семинарского занятия. Подготовка к тестированию. Подготовка к деловой игре
Тема 4. Методы управленческого контроля и бюджетирование при управлении эффективностью бизнеса	Поведенческие аспекты бюджетирования: позитивные последствия с точки зрения ответственности и мотивации; неблагоприятные последствия с точки зрения «перевыполнения бюджета» и манипулирования бюджетом. Критика использования бюджетирования и рекомендации сторонников сбалансированной системы	Проработка и анализ лекционного материала. Работа с учебной, научной и справочной литературой. Подбор и обзор литературы по изучаемой теме. Работа с электронной библиотечной системой Финуниверситета. Поиск информации, в том числе в сети Интернет, по изучаемой теме. Подготовка научных докладов с презентацией для

	показателей (balanced scorecard) и методов «безбюджетного управления» (beyond budgeting).	кратких выступлений по тематике семинарского занятия. Подготовка к тестированию. Подготовка к деловой игре
Тема 5. Оценка эффективности деятельности центров ответственности	Поведенческие последствия контроля и управления эффективностью. Теория трансфертного ценообразования. Использование трансфертных цен, основанных на договорённостях, рыночной стоимости, переменных затратах, методе «затраты +». «Двойные» трансфертные цены и единовременные выплаты.	Проработка и анализ лекционного материала. Работа с учебной, научной и справочной литературой. Подбор и обзор литературы по изучаемой теме. Работа с электронной библиотечной системой Финуниверситета. Поиск информации, в том числе в сети Интернет, по изучаемой теме. Подготовка научных докладов с презентацией для кратких выступлений по тематике семинарского занятия. Подготовка к тестированию. Подготовка к деловой игре
Тема 6. Развитие теоретико-методических представлений о системе показателей эффективности бизнеса	Клиентские показатели эффективности, их особенности, возможности и ограничения. Маркетинговые показатели и показатели продаж. Показатели операционной деятельности и логистики. Показатели, относящиеся к персоналу. Показатели корпоративной социальной ответственности	Проработка и анализ лекционного материала. Работа с учебной, научной и справочной литературой. Подбор и обзор литературы по изучаемой теме. Работа с электронной библиотечной системой Финуниверситета. Поиск информации, в том числе в сети Интернет, по изучаемой теме. Подготовка научных докладов с презентацией для кратких выступлений по тематике семинарского занятия. Подготовка к тестированию. Подготовка к деловой игре
Тема 7. Методические подходы к построению комплексных систем управления эффективностью бизнеса	Сбалансированность как основа здорового роста компании. Сбалансированность бизнеспроцессов и показателей управления. Разрыв стратегии и операционной деятельности, его преодоление на основе комплексных систем стратегического управления компаний. Французская система «Бортового табло». Система селективных показателей Ю. Вебера. Система стратегических карт Л. Мейсея. Пирамида эффективности деятельности компании МакНейра-Ланча-	Проработка и анализ лекционного материала. Работа с учебной, научной и справочной литературой. Подбор и обзор литературы по изучаемой теме. Работа с электронной библиотечной системой Финуниверситета. Поиск информации, в том числе в сети Интернет, по изучаемой теме. Подготовка научных докладов с презентацией для кратких выступлений по тематике семинарского занятия. Подготовка к тестированию. Подготовка к деловой игре

	Кросса. Модель оценки эффективности деятельности и роста EP2M Адамса-Робертса. Универсальная система показателей деятельности Рамперсада.	
Тема 8. Методика и особенности ценностно-ориентированного управления	Сравнительный анализ эффективности индикаторов создания стоимости. Стоимостная ориентация в деятельности корпораций и разработка корпоративной стратегии, ориентированной на увеличение стоимости бизнеса. Ориентация предприятия на разработку стоимостного бизнес-плана.	Проработка и анализ лекционного материала. Работа с учебной, научной и справочной литературой. Подбор и обзор литературы по изучаемой теме. Работа с электронной библиотечной системой Финуниверситета. Поиск информации, в том числе в сети Интернет, по изучаемой теме. Подготовка научных докладов с презентацией для кратких выступлений по тематике семинарского занятия. Подготовка к тестированию. Подготовка к деловой игре

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

Примерная тематика контрольных работ

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

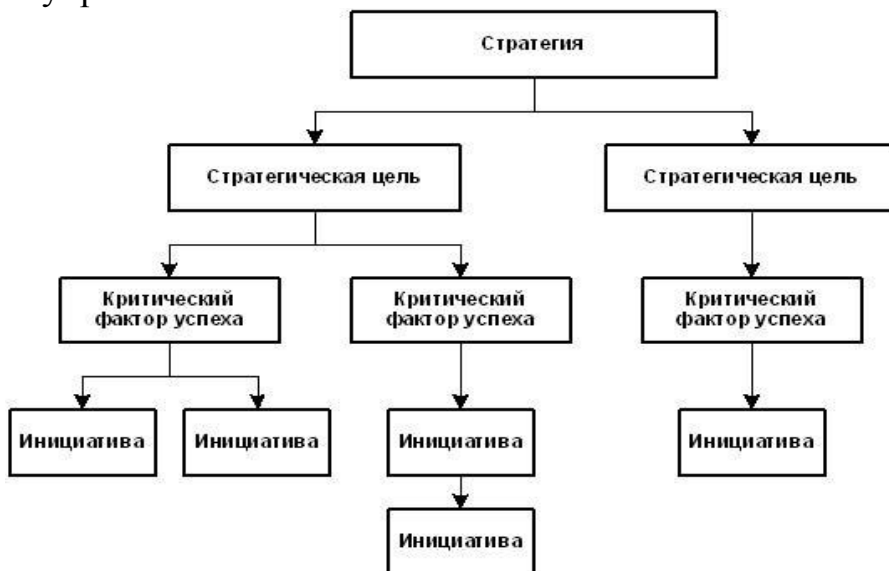
- Это крупная, протяженная во времени цель с горизонтом достижения не менее года

- 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 контрольной работы: 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		

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

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины с указанием индикаторов дисциплины, содержится в разделе 2. «Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (компетенций) с указанием индикаторов их достижения, соответствующих с планируемыми результатами обучения по дисциплине».

Таблица 5

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент, образовательные программы: «Финансовый менеджмент и рынок капиталов», очная форма обучения, «Проектный менеджмент», заочная форма обучения

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовые контрольные задания
ПКН-2	Способность применять современные методы и техники сбора, обработки и анализа данных, а также определения и прогнозирования основных социально-экономических	1. Разрабатывает методы, техники и инструментарий для анализа и прогнозирования тенденций и социально-экономических показателей.	<i>Задание 1</i> Крупная гостиница ВВ предлагает размещение гостей в номерах класса люкс. В гостинице имеется ресторан, бассейн и спортивный зал, которые находятся в распоряжении гостей, и которые также могут быть использованы за плату клиентами, не проживающими в гостинице. Номера можно заказать по телефону или на вебсайте гостиницы. Кроме того, номера могут быть заказаны через агентства. Руководство гостиницы

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовые контрольные задания
	показателей		<p>недовольно уровнем прибыли гостиницы за последние несколько месяцев. Руководство также недовольно тем, что существующая система управления эффективностью дает недостаточную информацию, чтобы определить, какие факторы могли привести к данному положению дел. В настоящее время гостиница ВВ использует финансовые показатели для оценки эффективности своей деятельности.</p> <p>Обсудите, как применение сбалансированной системы показателей могло бы быть полезным для гостиницы ВВ. Объясните ТРИ нефинансовых показателя эффективности деятельности (по ОДНОМУ для КАЖДОГО из ТРЁХ различных «точек зрения»/перспектив сбалансированной системы показателей), которые гостиница ВВ могла бы использовать в процессе управления эффективностью</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><i>Задание 1</i></p> <p>Компания ВС осуществляет железнодорожные пассажирские перевозки между несколькими крупными городами. Поезда также делают остановки в других городах и населенных пунктах по маршруту следования для посадки и высадки пассажиров. Частота следования поездов на каждом маршруте варьируется от одного до четырех в час в дневное и вечернее время. Некоторые маршруты в определенные часы пользуются большей популярностью, и из-за нехватки посадочных мест пассажирам приходится ехать стоя. Директора компании ВС рассматривают, как лучше всего оценить эффективность каждого из маршрутов, и было внесено предложение использовать сбалансированную систему показателей.</p> <p>Объясните, как сбалансированная система показателей может использоваться</p>

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовые контрольные задания
			<p>компанией ВС для увеличения прибыли.</p> <p>Объясните, какие ДВА показателя эффективности компания ВС могла бы использовать для оценки эффективности своих маршрутов. Показатели должны относиться к разным аспектам сбалансированной системы показателей. (Укажите, к какому из аспектов относится каждый из выбранных Вами показателей).</p>
		<p>3. Владеет способностью анализировать проблемы финансовоэкономического состояния организаций и прогнозировать их последствия.</p>	<p><i>Задание 1</i></p> <p>Служба пожарной охраны района Z была сформирована 50 лет назад для осуществления аварийно-спасательных и превентивных работ для местного населения и коммерческих объектов в данном районе. Недавно руководство службы пожарной охраны проанализировало деятельность службы и опубликовало своё видение, в котором говорится о желании быть «ведущим провайдером услуг в сфере общественной безопасности, обладая образцовыми внутренними процессами и возможностями, а также формируя взаимоотношения с местным населением». Для управления эффективностью своей деятельности руководство службы пожарной охраны решило внедрить подход на основе сбалансированной системы показателей, для того, чтобы обеспечить предоставление услуг на должном уровне и в соответствии со своим заявленным видением. Было решено включить в систему показателей следующие три аспекта:</p> <ul style="list-style-type: none"> - внутренние процессы; - люди и оборудование; - взаимоотношения с местным населением. <p>Обсудите, как сбалансированная система показателей отличается от традиционной оценки финансовой деятельности.</p> <p>Объясните ТРИ нефинансовых показателя эффективности деятельности (по ОДНОМУ для КАЖДОГО из ТРЁХ различных</p>

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовые контрольные задания
			аспектов, представленных в сценарии), которые служба пожарной охраны могла бы использовать в системе оценки эффективности деятельности.
		4. Применяет интеллектуальные информационные технологии для повышения эффективности управления знаниями.	<i>Задание 1</i> Проблема эффективности как важная проблема экономики и менеджмента. Эффективность в смысле результативности (efficacy), действенности (effectiveness), продуктивности/ производительности / экономичности (efficiency).
ПКН-4	Способность руководить проектной и процессной деятельностью в организации, а также выявлять, оценивать и реализовывать новые рыночные возможности, управлять материальными и финансовыми потоками, а также всеми видами рисков деятельности экономических систем	1. Использует методы проектного менеджмента для организации управления проектами различного характера и управления портфелем проектов.	<i>Задание 1</i> Определение экономической и ресурсной эффективности. Эволюция показателей эффективности деятельности организации.
		2. Демонстрирует владение методами управления бизнес-процессами и их реинжиниринга.	<i>Задание 1</i> Назовите методы управления бизнес-процессами и их реинжиниринга.
		3. Реализует способность управления материальными и финансовыми потоками.	<i>Задание 1</i> Релевантность денежных потоков и возможностях их использования при принятии оперативных решений по одобрению / отклонению контрактов, ценообразованию и проведению сопоставления «затраты-выгоды» в системе управления эффективностью бизнеса.
		4. Выявляет риски, существующие в деятельности организации, и управляет ими	<i>Задание 1</i> На примере конкретной компании оцените риски деятельности организации.
УК-2	Способность применять коммуникативные технологии, владеть иностранным языком на уровне, позволяющем осуществлять профессиональную и исследовательскую	1. Использует коммуникативные технологии, включая современные, для академического и профессионального взаимодействия.	<i>Задание 1</i> Разрыв стратегии и операционной деятельности, его преодоление на основе комплексных систем управления эффективностью бизнеса.
		2. Общается на иностранном языке в сфере профессиональной деятельности и в научной среде в письменной и устной форме.	<i>Задание 1</i> Подходы к построению систем вознаграждения на основе экономической прибыли. Принципы внедрения концепции EVA™ в системы оплаты и вознаграждения персонала при управлении эффективностью бизнеса.

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовые контрольные задания
	деятельность, в т.ч. в иноязычной среде	3. Выступает на иностранном языке с научными докладами / презентациями, представляет научные результаты на конференциях и симпозиумах; участвует в научных дискуссиях и дебатах.	<i>Задание 1</i> Выступите с научным докладом на конференции.
		4. Демонстрирует владение научным речевым этикетом, основами риторики на иностранном языке, навыками написания научных статей на иностранном языке.	<i>Задание 1</i> Информационное обеспечение принятия решений при управлении эффективностью: построение графиков безубыточности и прибыли / объемов; определение коэффициента маржинальной прибыли или рентабельности продаж, запаса прочности (порога безопасности).
		5. Работает со специальной иностранной литературой и документацией на иностранном языке.	<i>Задание 1</i> Ориентация предприятия на разработку стоимостного бизнес-плана.

Вопросы для подготовки к экзамену

1. Проблема эффективности как важнейшая проблема экономики и менеджмента. Эффективность в смысле результативности (efficacy), действенности (effectiveness), продуктивности / производительности / экономичности (efficiency).

2. Определение экономической и ресурсной эффективности. Эволюция показателей эффективности деятельности организации.

3. Методы повышения экономической эффективности.

4. Основы концепции «Performance Management».

5. Управление результативностью.

6. Понятия достоверности, надежности и информативности показателей.

7. Финансовые и нефинансовые показатели. Система нефинансовых показателей.

8. Проблемы несбалансированности и «противоречивости» финансовых и нефинансовых показателей.

9. Релевантность денежных потоков и возможностях их использования при принятии оперативных решений по одобрению / отклонению контр актов, ценообразованию и проведению сопоставления «затраты-выгоды» в системе управления эффективностью бизнеса.

10. Значение стратегических, нематериальных и нефинансовых суждений в процессе управления эффективностью.

11. Принятие решений по ценообразованию в краткосрочной и долгосрочной перспективе на основе маржинального покрытия и полного возмещения для целей управления эффективностью.

12. Методические основы исследования безубыточности ассортиментного

ряда организации при управлении ее эффективностью.

13. Информационное обеспечение принятия решений при управлении эффективностью: построение графиков безубыточности и прибыли / объемов; определение коэффициента маржинальной прибыли или рентабельности продаж, запаса прочности (порога безопасности).

14. Исследование чувствительности моделей принятия решений, на основе соотношения «затраты-объем-прибыль».

15. Методические аспекты принятия решений по ценообразованию для целей максимизации прибыли на рынках несовершенной конкуренции.

16. Ценообразование и финансовые последствия ценовых стратегий.

17. Научный подход к построению отраслевой цепочки ценностей.

18. Критерии идентификации стратегических видов экономической деятельности, создающих ценность.

19. Выявление затратообразующих факторов, регулирующих каждый вид экономической деятельности.

20. Создание устойчивого конкурентного преимущества на основе лучшего, чем у конкурента, управления затратообразующими факторами или путем реконфигурации цепочки ценностей.

21. Управление цепочкой создания стоимости и цепочкой поставок в целях управления эффективностью бизнеса.

22. Перевод производственных операций на аутсорсинг в страны с переходной экономикой и развивающиеся страны для повышения эффективности бизнеса.

23. Концепции системы контроля. Подходы к учёту по центрам ответственности и использованию бюджетов для целей контроля.

24. Поведенческие аспекты бюджетирования: позитивные последствия с точки зрения ответственности и мотивации; неблагоприятные последствия с точки зрения «перевыполнения бюджета» и манипулирования бюджетом.

25. Постановка плановых показателей бюджета в целях мотивации и повышения эффективности бизнеса.

26. Критика использования бюджетирования и рекомендации сторонников сбалансированной системы показателей (balanced scorecard) и методов «безбюджетного управления» (beyond budgeting).

27. Научные представления о влиянии организационной структуры бизнеса на учет по центрам ответственности и эффективность бизнеса.

28. Особенности представления финансовой информации, отражающей эффективность деятельности.

29. Подходы к построению систем вознаграждения на основе экономической прибыли. Принципы внедрения концепции EVA™ в системы оплаты и вознаграждения персонала при управлении эффективностью бизнеса.

30. Поведенческие последствия контроля и управления эффективностью.

31. Использование трансфертных цен, основанных на договорённости, рыночной стоимости, переменных затратах, методе «затраты +». «Двойные» трансфертные цены и единовременные выплаты.

32. Финансовые показатели эффективности, их особенности, возможности и ограничения при управлении эффективностью бизнеса.

33. Клиентские показатели эффективности, их особенности, возможности и

ограничения.

34.Маркетинговые показатели и показатели продаж при управлении эффективностью бизнеса.

35.Показатели операционной деятельности и логистики при управлении эффективностью бизнеса.

36.Показатели, относящиеся к персоналу при управлении эффективностью бизнеса.

37.Показатели корпоративной социальной ответственности при управлении эффективностью бизнеса.

38.Сбалансированность как основа здорового роста компании. Сбалансированность бизнес-процессов и показателей управления.

39.Разрыв стратегии и операционной деятельности, его преодоление на основе комплексных систем управления эффективностью бизнеса.

40.Комплексные системы управлению эффективностью бизнеса: Французская система «Бортового табло». Характеристика, особенности, возможности и ограничения.

41.Стратегическая карта Р. Каплана, Д.Нортон. Характеристика, особенности, возможности и ограничения.

42.Система селективных показателей Ю. Вебера. Характеристика, особенности, возможности и ограничения.

43.Система стратегических карт Л. Мейсея. Характеристика, особенности, возможности и ограничения.

44.Пирамида эффективности деятельности компании МакНейра-Ланча-Кросса. Характеристика, особенности, возможности и ограничения.

45.Модель оценки эффективности деятельности и роста EP2M Адамса-Робертса. Характеристика, особенности, возможности и ограничения.

46.Универсальная система показателей деятельности Рамперсада. Характеристика, особенности, возможности и ограничения.

47.Стратегические карты как метод контроля за реализацией миссии компании.

48.Разработка стратегических карт. Основные ограничения разработки стратегических карт.

49.Информационные системы и технологии для стратегических карт.

50.Создание обучающейся организации.

51.Стратегические карты как способ предоставления информации внешним пользователям.

52.Стратегические карты в государственном секторе.

53.Ключевые показатели корпоративного менеджмента и их влияние на рост стоимости компании.

54.Основные индикаторы создания стоимости: рыночная добавленная стоимость (MVA).

55.Основные индикаторы создания стоимости: экономическая добавленная стоимость (EVA).

56.Основные индикаторы создания стоимости: акционерная добавленная стоимость (SVA).

57.Основные индикаторы создания стоимости: генерируемые денежные потоки на инвестиции (CFROI).

58. Основные индикаторы создания стоимости: денежная добавленная стоимость (CVA).

59. Стоимостная ориентация в деятельности корпораций и разработка корпоративной стратегии, ориентированной на увеличение стоимости бизнеса.

60. Ориентация предприятия на разработку стоимостного бизнес-плана

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

Основная литература:

1. Казакова, Н. А. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 469 с. — (Высшее образование). — ЭБС Юрайт. — URL: <https://ez.el.fa.ru:2428/bcode/450321>—Текст : электронный.

2. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 361 с. — (Высшее образование). — ЭБС Юрайт. — URL: <https://ez.el.fa.ru:2428/bcode/450662>. — Текст : электронный.

Дополнительная литература:

3. Ивашковская, И. В. Моделирование стоимости компании. Стратегическая ответственность советов директоров : монография / И.В. Ивашковская. — Москва : ИНФРА-М, 2019. - 430 с. — (Научная мысль). — ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=341112>. - Текст : электронный.

4. Ивашковская И.В. Финансовые измерения корпоративных стратегий. Стейкхолдерский подход: монография / И.В. Ивашковская. - Москва: Инфра-М, 2013. - 320 с. — Текст: непосредственный. - То же. — ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=27146> — Текст: электронный.

5. Молчанова, О. П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций : учебник для вузов / О. П. Молчанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 261 с. — (Высшее образование). — ЭБС Юрайт. — URL: <https://ez.el.fa.ru:2428/bcode/450874>. — Текст : электронный .

6. Скобкин, С. С. Стратегический менеджмент в индустрии гостеприимства и туризма : учебник для вузов / С. С. Скобкин. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020.— 442 с. — (Высшее образование). — ЭБС Юрайт. —URL: <https://ez.el.fa.ru:2428/bcode/453851>. — Текст : электронный.

7. Маевская, Е. Б. Стратегический анализ и бюджетирование денежных потоков коммерческих организаций : монография / Е.Б. Маевская. — Москва : ИНФРА-М, 2019. —108 с. — (Научная мысль). —www.dx.doi.org/10.12737/2378. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=329720> -Текст : электронный.

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

1. <http://www.finansy.ru> — материалы по социально-экономическому положению и развитию в России

2. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>

3. <http://www.cbr.ru> — Официальный сайт Центрального банка России

(аналитические материалы)

4. <http://www.rbc.ru> – РосБизнесКонсалтинг (материалы аналитического и обзорного характера)
5. www.government.ru – Официальный сайт Правительства Российской Федерации
6. <http://www.economy.gov.ru> – Официальный сайт министерства экономического развития Российской Федерации
7. <http://www.minfin.ru> – Официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации 48
8. <http://www.gks.ru> – Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации
9. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
10. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>
11. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» <https://www.biblio-online.ru/>
12. Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znaniy.com>
13. <http://www.libertarium.ru/library> – библиотека материалов по экономической тематике
14. <http://www.nobel.se/economics/laureates> – Лауреаты Нобелевской премии по экономике
15. Реферативная база данных Scopus <https://www.scopus.com/>
16. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» <http://biblioclub.ru/>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Наименование методических материалов для обучающихся	Год утверждения	Местонахождение материала (ссылка на ИОП, информационный стенд кафедры/филиала, др.)
Методические указания к лекциям	2021	http://www.fa.ru/fil/uфа/about/ums/Pages/info.aspx
Методические указания к практическим занятиям	2021	http://www.fa.ru/fil/uфа/about/ums/Pages/info.aspx
Методические указания самостоятельной работе	2021	http://www.fa.ru/fil/uфа/about/ums/Pages/info.aspx
Методические указания по формам текущего контроля успеваемости	2021	http://www.fa.ru/fil/uфа/about/ums/Pages/info.aspx

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:

Продукты компании Microsoft, включая ОС Windows и Office.

11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Электронное периодическое издание Справочная Правовая Система Консультант Бюджетные организации: версия Проф.

11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации

Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации – не используются.

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

Учебная аудитория для проведения всех видов учебных занятий, предусмотренных программой магистратуры, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения.