

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Макаренко Елена Николаевна

Должность: Ректор

Дата подписания: 22.11.2024 10:13:05

Уникальный программный ключ:

c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»**

**УТВЕРЖДАЮ**

**Начальник**

**учебно-методического управления**

**Платонова Т.К.**

**«25» июня 2024 г.**

**Рабочая программа дисциплины**  
**Управление эффективностью организации**

Направление 38.03.02 Менеджмент профиль  
Направленность 38.03.02.13 "Менеджмент организации"

Для набора 2023 года

Квалификация  
Бакалавр

**КАФЕДРА      Общий и стратегический менеджмент****Распределение часов дисциплины по семестрам**

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	7 (4.1)		Итого	
	16			
Неделя	16			
Вид занятий	УП	РП	УП	РП
Лекции	32	32	32	32
Практические	32	32	32	32
Итого ауд.	64	64	64	64
Контактная работа	64	64	64	64
Сам. работа	80	80	80	80
Часы на контроль	36	36	36	36
Итого	180	180	180	180

**ОСНОВАНИЕ**

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 25.06.2024 г. протокол № 18.

Программу составил(и): д.э.н., проф., Димитриади Н.А.

Зав. кафедрой: к.э.н., доц. Гончарова С.Н.

Методический совет направления: д.э.н., профессор Суржиков М.А.

### 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1	получить знания и практические навыки, необходимые для решения профессиональных задач в области менеджмента с помощью методов проектирования и реализации эффективного управления организацией
-----	--

### 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**ПК-2:** Способен обоснованно выбирать и эффективно использовать инструменты и методы разработки и реализации управленческих решений в различных направлениях деятельности организации

**ПК-1:** Способен организовывать и проводить профессиональные консультации в сфере кросс-функциональных процессов организации

#### В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

<b>Знать:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Особенности работы менеджеров, методы и навыки обоснования выбора управленческих решений в рыночных условиях, приемы работы с клиентами, ведения деловых переговоров(соотнесено с индикатором ПК-2.1)</li> <li>• Оценки эффективности, ключевых индикаторов процедур, аналитику и критику панелей индикаторов и процессов внедрения систем управления эффективности в организациях различного типа (соотнесено с индикатором ПК-1.1)</li> </ul>
<b>Уметь:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Пользоваться различными инструментами и показателями измерения эффективности работы в различных подразделениях коммерческих организаций (соотнесено с индикатором ПК-2.2)</li> <li>• Уметь выбирать и/или разрабатывать индикаторы деятельности, отражающие ключевые параметры эффективности, оценивать качество методик и формул использующихся для оценки эффективности бизнеса (соотнесено с индикатором ПК-1.2)</li> </ul>
<b>Владеть:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• методами и формах измерения эффективности деятельности работы в организации на различных этапах и видах деятельности различными инструментами и показателями измерения эффективности работы в различных подразделениях коммерческих организаций(соотнесено с индикатором ПК-2.3)</li> <li>• методами и формах измерения эффективности деятельности работы в организации на различных этапах и видах деятельности, различными инструментами и показателями измерения эффективности работы в различных подразделениях коммерческих организаций(соотнесено с индикатором ПК-1.3)</li> </ul>

### 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### Раздел 1. Критерии оценки эффективности деятельности организации

№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
1.1	Понятие эффективности деятельности организации. Эффективность и результативность. Влияние факторов внешней бизнес-среды и внутренней среды организации на эффективность ее деятельности. Критерии оценки эффективности деятельности организации / Лек /	7	2	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5
1.2	Оценка влияния факторов внешней и внутренней среды на эффективность деятельности организации / Пр /	7	2	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5
1.3	Формулирование целей в менеджменте, понятие цели, как основы деятельности коммерческой компании (П. Друкер). Цели в виде финансовых показателей (выручка/операционная прибыль), Система сбалансированных показателей, Ключевые показатели эффективности (KPI) / Лек /	7	2	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5
1.4	Сравнение принципов и преимуществ/недостатков использования различных подходов к формулированию целей при планировании практической деятельности коммерческой компании / Пр /	7	2	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5
1.5	Разработка Системы сбалансированных показателей. Специфика основных перспектив, используемых при разработке Системы сбалансированных показателей. Трансформация перспектив в зависимости от отрасли, в которой работает компания / Лек /	7	2	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5
1.6	Формулирование и детализация используемых в ССП перспектив для компаний, работающих в различных отраслях / Пр /	7	2	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3,

					Л2.4, Л2.5
1.7	Разработка системы Ключевых показателей эффективности. Этапы разработки системы Ключевых показателей эффективности в коммерческой компании. Оптимальное количество Ключевых показателей эффективности для одного подразделения/сотрудника / Лек /	7	2	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5
1.8	Технология разработки ключевых показателей работы структурных подразделений – КРІ. Разработка финансовых, клиентских, операционных и ресурсных показателей для структурного подразделения. Введение в управление индексов качества результатов и качества выполнения процессов подразделения. Измерение индексов гибкости и сплоченности подразделения. / Пр /	7	2	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5
1.9	Уровни внедрения системы КРІ. Структуризация компании и каскадирование корпоративных показателей – КРІ на нижние уровни управления. Распределение ответственности структурных подразделений за бизнес-процессы и корпоративные ключевые показатели - КРІ(с). Декомпозиция корпоративных ключевых показателей – КРІ(с) на ключевые показатели бизнес-процессов – КРІ(бр) и структурных подразделений – КРІ(d). / Лек /	7	2	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5
1.10	Основные этапы разработки показателей эффективности, основные методы проверки качества показателей эффективности. Стратегия и тактика переговорного процесса. Механизмы коммуникативного воздействия в условиях конфликта при внедрении систем управления эффективностью. Работа выполняется с использованием Libre Office / Ср /	7	40	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5
1.11	Организация работ по разработке и внедрению системы ключевых показателей в компании» Этапы и календарный план-график проекта по разработке и внедрению ключевых показателей в компании. Основные проблемы внедрения и пути их решения. Программные средства бизнес-моделирования и управления эффективностью. / Пр /	7	2	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5
1.12	Определение и разработка способов достижения корпоративных стратегических целей. Диагностика работы структурных подразделений и определение их вклада в достижение корпоративных ключевых показателей – КРІ(с). Работа выполняется с использованием Libre Office / Лек /	7	2	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5
1.13	Планирование целевых значений ключевых показателей – КРІ. Использование статистических методов для определения плановых значений КРІ. Проведение сравнительного анализа. Использование экспертных оценок в методиках расчета целевых значений. Расчет целевых значений КРІ на плановый период. Балансировка показателей. / Пр /	7	2	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5
1.14	Сравнение механизмов влияния использования концепций ССП и КРІ на эффективность деятельности коммерческой организации. / Лек /	7	2	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5
1.15	Разработка систем целеполагания на основе использования концепций ССП и КРІ для реальных компаний / Пр /	7	2	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5
1.16	Концепция "дерева целей" Ч. Черчмена и Р. Акоффа. Специфика разработки "дерева" целей" при использовании концепций ССП и КРІ / Лек /	7	2	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5
1.17	Разработка "дерева целей" для реальных компаний на основе использования концепций ССП и КРІ. / Пр /	7	2	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5

## Раздел 2. Оценка эффективности деятельности организации

№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
2.1	Критерии оценки эффективности деятельности организации и сформулированные менеджментом цели - прямая и косвенная взаимосвязь / Лек /	7	2	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5
2.2	Формулирование критериев эффективности деятельности организации на основе анализа целей ее работы / Пр /	7	2	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5

					Л2.4, Л2.5
2.3	Оценка взаимосвязи критериев эффективности деятельности подразделений компании на основе системного подхода; роль бизнес-стратегии компании / Лек /	7	2	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5
2.4	Формулирование критериев эффективности работы подразделений компании на основе анализа бизнес-стратегии / Пр /	7	2	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5
2.5	Бизнес-стратегия, как основа эффективности работы компании на конкретном рынке / Лек /	7	2	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5
2.6	Разработка компонентов бизнес-стратегии компании-производителя строительных материалов и агрегатора транспортных услуг / Пр /	7	2	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5
2.7	Планирование и оценка эффективности работы производственных подразделений компании. Разработка плана внедрения новых производственных технологий, расчет целевых показателей эффективности производства / Лек /	7	2	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5
2.8	Планирование работы производственных подразделений компании. Расчет целевых показателей эффективности производства / Пр /	7	2	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5
2.9	Планирование и оценка эффективности работы отделов маркетинга и продаж. Разработка структуры продуктового портфеля компании для различных рынков и плана продаж продукции на различных рынках. Принципы формирования структуры Ключевых показателей эффективности для отделов маркетинга и продаж / Лек /	7	2	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5
2.10	Формирование структуры продуктового портфеля компании для различных рынков и плана продаж продукции на различных рынках. Разработка Ключевых показателей эффективности для отделов маркетинга и продаж / Пр /	7	2	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5
2.11	Планирование и оценка эффективности работы кадровой службы. Принципы формирования структуры компетенций. Разработка структуры компетенций руководителей и специалистов. Оценка эффективности систем набора кадров и управления кадрами. / Лек /	7	2	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5
2.12	Разработка структуры компетенций специалиста; разработка системы набора кадров на основе структурированного интервью. Оценка эффективности систем набора кадров и управления кадрами. / Пр /	7	2	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5
2.13	Планирование и оценка эффективности работы логистической службы. Разработка критериев эффективности систем закупки сырья/комплектующих и доставки готовой продукции покупателям. Оценка эффективности цепочек создания ценности. / Лек /	7	2	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5
2.14	Формирование критериев эффективности систем закупки сырья/комплектующих и доставки готовой продукции покупателям. Анализ цепочек создания ценности / Пр /	7	2	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5
2.15	Понятие бизнес-процесса, структура бизнес-процессов. Использование категории бизнес-процессов в современном менеджменте. Управление эффективностью бизнес-процессов / Ср /	7	40	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5
2.16	Триггеры развития диверсификации современных компаний. Оценка эффективности диверсифицированной компании. Принципы корректировки уровня эффективности работы современной коммерческой компании. Идентификация "разрывов" в структуре показателей эффективности и причин их появления. Разработка плана мероприятий, направленных на корректировку уровня эффективности работы компании / Лек /	7	2	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5
2.17	Трансформация структуры современных диверсифицированных компаний. Разработка системы оценка эффективности работы диверсифицированной компании. Идентификация "разрывов" в структуре показателей эффективности, анализ причин их появления. Разработка плана мероприятий, направленных на корректировку уровня эффективности работы компании / Пр /	7	2	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4, Л2.5
2.18	/ Экзамен /	7	36	ПК-2, ПК-1	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3,

Л2.4, Л2.5

**4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

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

**5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ****5.1. Основная литература**

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.1	Сидоренков А. В., Ульянова Н. Ю.	Управление эффективностью групп и команд в организации: учебное пособие	Ростов-на-Дону: Южный федеральный университет, 2016	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=493314">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=493314</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.2	Барнаган В. С., Гончарова С. Н.	Менеджмент: учебное пособие	Ростов-на-Дону: Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2018	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=567184">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=567184</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.3	Одинцов А. А.	Основы менеджмента: учебное пособие для спо	Москва: Юрайт, 2023	<a href="https://urait.ru/bcode/531382">https://urait.ru/bcode/531382</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

**5.2. Дополнительная литература**

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.1	Димитриади Н. А., Карасев Д. Н.	Стратегический менеджмент: учеб. пособие	Ростов н/Д: Изд-во РГЭУ (РИНХ), 2016	64
Л2.2		Методы менеджмента качества: журнал	Москва: РИА «Стандарты и качество», 2018	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=481027">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=481027</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.3		Менеджмент и Бизнес-Администрирование: журнал	Москва: Академия менеджмента и бизнес-администрирования, 2019	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=563369">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=563369</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.4		Менеджмент и Бизнес-Администрирование: журнал	Москва: Академия менеджмента и бизнес-администрирования, 2021	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=617030">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=617030</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.5	Мардас А. Н., Гуляева О. А.	Основы менеджмента. Практический курс: учебное пособие для спо	Москва: Юрайт, 2023	<a href="https://urait.ru/bcode/514601">https://urait.ru/bcode/514601</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

**5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

ИСС КонсультантПлюс  
ИСС Гарант

**5.4. Перечень программного обеспечения**

Операционная система РЕД ОС  
Libre Office

**5.5. Учебно-методические материалы для студентов с ограниченными возможностями здоровья**

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

**6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

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

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

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

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

## ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

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

#### 1.1 Показатели и критерии оценивания компетенций:

ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания
<b>ПК-2: Способен обоснованно выбирать и эффективно использовать инструменты и методы разработки и реализации управленческих решений в различных направлениях деятельности организации</b>			
<i>Знания:</i> особенностей работы менеджеров, методы и навыки обоснования выбора управленческих решений в рыночных условиях, приемы работы с клиентами, ведения деловых переговоров	Анализирует особенности работы менеджеров, методы и навыки обоснования выбора управленческих решений в рыночных условиях, приемы работы с клиентами, ведения деловых переговоров	Полнота и содержательность ответа; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет	Опрос по теме (вопросы 1-12) Д/С (тема 1-4) Т (вопрос 001-005) Вопросы к экзамену (1-7)
<i>Умения:</i> использование различных инструментов и показателей измерения эффективности работы в различных подразделениях коммерческих организаций	Осуществляет подготовку аналитических материалов для оценки использования различных инструментов и показателей измерения эффективности работы в различных подразделениях коммерческих организаций	Уровень подготовленных аналитических материалов для оценки мероприятий в области использования различных инструментов и показателей измерения эффективности работы в различных подразделениях коммерческих организаций	Опрос по теме (вопросы 13-24) Д/С (тема 5-10) Т (вопрос 006-013) Вопросы к экзамену (8-15)
<i>Навыки:</i> владеет методами и формами измерения эффективности деятельности работы в организации на различных этапах и видах деятельности различными инструментами и показателями измерения эффективности работы в различных подразделениях коммерческих организаций	Использует навыки подготовки аналитических материалов для оценки использования различных инструментов и показателей измерения эффективности работы в различных подразделениях коммерческих организаций	Содержательность подготовленных аналитических материалов для оценки использования различных инструментов и показателей измерения эффективности работы в различных подразделениях коммерческих организаций	Д/С (тема 11-14) ГИТЗ (1-5) Вопросы к экзамену (16-22)
<b>ПК-1: Способен организовывать и проводить профессиональные консультации в сфере кросс-функциональных процессов организации</b>			
<i>Знания:</i>	Анализирует содержание	Полнота и содержательность	Опрос по теме

методов оценки эффективности, ключевых индикаторов процедур, аналитики и критики панелей индикаторов и процессов внедрения систем управления эффективностью в организациях различного типа	аналитических материалов для оценки использования методов оценки эффективности, ключевых индикаторов процедур, аналитики и критики панелей индикаторов и процессов внедрения систем управления эффективностью в организациях различного типа	ответа; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет	(вопросы 25-36) Д/С (тема 15-18) Т (вопрос 014-018) Вопросы к экзамену (23-29)
<i>Умения:</i> выбор и/или разработка индикаторов деятельности, отражающих ключевые параметры эффективности, оценка качества методик и формул, использующихся для анализа эффективности бизнеса	Осуществляет подготовку аналитических материалов для выбора и/или разработки индикаторов деятельности, отражающих ключевые параметры эффективности, оценки качества методик и формул, использующихся для анализа эффективности бизнеса	Уровень подготовленных аналитических материалов для выбора и/или разработки индикаторов деятельности, отражающих ключевые параметры эффективности, оценки качества методик и формул, использующихся для анализа эффективности бизнеса	Опрос по теме (вопросы 37-47) Д/С (тема 19-21) Т (вопрос 019-025) Вопросы к экзамену (30-37)
<i>Навыки:</i> выбора и/или разработки индикаторов деятельности, отражающих ключевые параметры эффективности, оценки качества методик и формул, использующихся для анализа эффективности бизнеса	Использует навыки выбора и/или разработки индикаторов деятельности, отражающих ключевые параметры эффективности, оценки качества методик и формул, использующихся для анализа эффективности бизнеса	Содержательность подготовленных аналитических материалов для выбора и/или разработки индикаторов деятельности, отражающих ключевые параметры эффективности, оценки качества методик и формул, использующихся для анализа эффективности бизнеса	Д/С (тема 22-27) ГИТЗ (6-10) Вопросы к экзамену (38-43)

Д/С – доклад/сообщение

Т – тест

ГИТЗ – Групповые и/или индивидуальные творческие задания/проекты

## 1.2 Шкалы оценивания:

Экзамен

- 84-100 баллов (оценка «отлично»);
- 67-83 баллов (оценка «хорошо»);
- 50-66 баллов (оценка «удовлетворительно»);
- 0-49 баллов (оценка «неудовлетворительно»).

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

### Вопросы к экзамену

1. Показатели эффективности организации
2. Формулирование целей в менеджменте, понятие цели, как основы деятельности коммерческой компании (П. Друкер).
3. Цели в виде финансовых показателей (выручка/операционная прибыль), Система сбалансированных показателей, Ключевые показатели эффективности (KPI)
4. Модели оценки эффективности организаций
5. Достижение цели, как оценка эффективности организации
6. Приобретение ресурсов, как оценка эффективности организации
7. Внутренние процессы, как инструмент обеспечения эффективности организации
8. Удовлетворение потребностей групп стейкхолдеров и эффективность организации
9. Системный многопараметрический подход к оценке эффективности организации
10. Принципы, на которых базируется оценка эффективности деятельности предприятия
11. Разработка Системы сбалансированных показателей. Специфика основных перспектив, используемых при разработке Системы сбалансированных показателей. Трансформация перспектив в зависимости от отрасли, в которой работает компания
12. Критерии оценки эффективной деятельности предприятия
13. Метод Management by Objective.
14. Разработка системы Ключевых показателей эффективности. Этапы разработки системы Ключевых показателей эффективности в коммерческой компании.
15. Факторы эффективности организации
16. Условия эффективности организации
17. Пути повышения эффективности организации
18. Мотивация сотрудников и эффективность организации
19. Направления анализа эффективности деятельности предприятия
20. Конкурентоспособность и эффективность
21. Жизненный цикл продукта и эффективность организации
22. Жизненный цикл компании и эффективность организации
23. Организационная структура и эффективность организации
24. Роль и значение государственных институтов в обеспечении эффективности организации
25. Концепция "дерева целей" Ч. Черчмена и Р. Акоффа. Специфика разработки "дерева" целей" при использовании концепций ССП и KPI
26. Внутренние характеристики организации и её эффективность
27. Классификация показателей эффективности организации
28. Организационно-экономический механизм повышения эффективности
29. Стратегический механизм повышения эффективности организации
30. Эффективность и результативность организации
31. Нормы и нормативы в обеспечении эффективности организации
32. Информационные технологии в обеспечении эффективности организации
33. Формулирование критериев эффективности деятельности организации на основе анализа целей ее работы

34. Бизнес-стратегия, как основа эффективности работы компании на конкретном рынке
35. Планирование работы производственных подразделений компании. Расчет целевых показателей эффективности производства
36. Планирование и оценка эффективности работы отделов маркетинга и продаж. Разработка структуры продуктового портфеля компании для различных рынков и плана продаж продукции на различных рынках.
37. Принципы формирования структуры Ключевых показателей эффективности для отделов маркетинга и продаж
38. Планирование и оценка эффективности работы кадровой службы. Принципы формирования структуры компетенций. Разработка структуры компетенций руководителей и специалистов.
39. Оценка эффективности систем набора кадров и управления кадрами.
40. Планирование и оценка эффективности работы логистической службы. Разработка критериев эффективности систем закупки сырья/комплектующих и доставки готовой продукции покупателям. Оценка эффективности цепочек создания ценности.
41. Понятие бизнес-процесса, структура бизнес-процессов. Использование категории бизнес-процессов в современном менеджменте. Управление эффективностью бизнес-процессов.
42. Оценка эффективности диверсифицированной компании. Принципы корректировки уровня эффективности работы современной коммерческой компании.
43. Идентификация "разрывов" в структуре показателей эффективности и причин их появления. Разработка плана мероприятий, направленных на корректировку уровня эффективности работы компании

## **Критерии оценивания:**

### Экзамен

- 84-100 баллов (оценка «отлично») - изложенный материал фактически верен, наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения; правильные, уверенные действия по применению полученных знаний на практике, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой;

- 67-83 баллов (оценка «хорошо») - наличие твердых и достаточно полных знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с целями обучения, правильные действия по применению знаний на практике, четкое изложение материала, допускаются отдельные логические и стилистические погрешности, обучающийся усвоил основную литературу, рекомендованную в рабочей программе дисциплины;

- 50-66 баллов (оценка «удовлетворительно») - наличие твердых знаний в объеме пройденного курса в соответствии с целями обучения, изложение ответов с отдельными ошибками, уверенно исправленными после дополнительных вопросов; правильные в целом действия по применению знаний на практике;

- 0-49 баллов (оценка «неудовлетворительно») - ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы».

## Опрос студентов

1. Опишите основные показатели эффективности работы организации.
2. Опишите вклад П. Друкера в разработку подходов к целеполаганию деятельности коммерческой компании.
3. Опишите преимущества и недостатки формулирования целей коммерческой деятельности в виде финансовых показателей (выручка/операционная прибыль), использования Системы сбалансированных показателей, а также Ключевых показателей эффективности (КРІ).
4. Опишите основные модели оценки эффективности организаций.
5. Охарактеризуйте целесообразность использования достижения целей деятельности в качестве оценки эффективности организации.
6. Охарактеризуйте целесообразность использования приобретения ресурсов, как оценки эффективности организации.
7. Охарактеризуйте целесообразность регулирования внутренних процессов, как инструмента обеспечения эффективности организации.
8. Опишите взаимосвязь эффективности организации с удовлетворением потребностей групп стейкхолдеров.
9. Опишите системный многопараметрический подход к оценке эффективности организации.
10. Опишите принципы, на которых может основываться оценка эффективности деятельности предприятия.
11. Опишите методику разработки Системы сбалансированных показателей, а также трансформацию перспектив в зависимости от отрасли, в которой работает компания.
12. Опишите критерии оценки эффективной деятельности предприятия.
13. Опишите содержание метода Management by Objective.
14. Опишите этапы разработки системы Ключевых показателей эффективности в коммерческой компании.
15. Охарактеризуйте наиболее часто используемые факторы эффективности организации.
16. Опишите условия достижения высокого уровня эффективности организации.
17. Опишите наиболее актуальные для современных крупных компаний пути повышения эффективности организации.
18. Охарактеризуйте взаимосвязь уровня мотивации сотрудников и эффективности организации.
19. Опишите подходы к проведению анализа эффективности деятельности предприятия.
20. Охарактеризуйте взаимосвязь конкурентоспособности компании и эффективности ее работы.
21. Охарактеризуйте взаимосвязь этапов жизненного цикла производимых компанией продуктов и уровня эффективности ее работы.
22. Охарактеризуйте взаимосвязь этапов жизненного цикла развития компании и эффективности организации.
23. Охарактеризуйте взаимосвязь организационной структуры компании и эффективности организации.
24. Охарактеризуйте роль и значение государственных институтов в обеспечении эффективности организации.
25. Опишите концепцию "дерева целей" Ч. Черчмена и Р. Акоффа, а также специфику разработки "дерева" целей" при использовании концепций ССП и КРІ.
26. Охарактеризуйте взаимосвязь внутренних характеристик организации и её эффективности.
27. Опишите классификацию показателей эффективности организации.

28. Охарактеризуйте организационно-экономические механизмы повышения эффективности организации.
29. Охарактеризуйте стратегические механизмы повышения эффективности организации.
30. Охарактеризуйте понятия эффективности и результативности организации.
31. Охарактеризуйте нормы и нормативы в обеспечении эффективности организации.
32. Охарактеризуйте роль информационных технологий в обеспечении эффективности организации.
33. Охарактеризуйте процесс формулирования критериев эффективности деятельности организации на основе анализа целей ее работы.
34. Охарактеризуйте роль бизнес-стратегии, как основы эффективности работы компании на конкретном рынке.
35. Опишите процесс планирования работы производственных подразделений компании и расчет целевых показателей эффективности производства.
36. Опишите процессы планирования и оценки эффективности работы отделов маркетинга и продаж.
37. Опишите процесс разработки структуры продуктового портфеля компании для различных рынков и плана продаж продукции на различных рынках.
38. Опишите принципы формирования структуры Ключевых показателей эффективности для отделов маркетинга и продаж
39. Опишите процессы планирования и оценки эффективности работы кадровой службы.
40. Охарактеризуйте принципы формирования структуры компетенций персонала.
41. Опишите основные этапы процесса оценки эффективности систем набора кадров и управления кадрами.
42. Опишите процессы планирование и оценки эффективности работы логистической службы.
43. Опишите процесс разработки критериев эффективности систем закупки сырья/комплектующих и доставки готовой продукции покупателям.
44. Охарактеризуйте содержание понятия бизнес-процесса, опишите структуру бизнес-процессов и принципы управления их эффективностью.
45. Опишите процесс оценки эффективности диверсифицированной компании, а также принципы корректировки уровня эффективности работы современной коммерческой компании.
46. Опишите процесс идентификации «разрывов» в структуре показателей эффективности и причин их появления.
47. Опишите процесс разработки плана мероприятий, направленных на корректировку уровня эффективности работы компании.

### **Критерии оценки:**

студент может выступить максимум 4 раза, каждое задание оценивается максимум в 5 баллов (максимум 20 б.)

5 баллов – студент представил исчерпывающую информацию по теме, сообщение содержит необходимые примеры, пояснения;

4 балла – студент дал содержательную, но неполную информацию, либо предоставил недостаточно количество примеров;

3 балла – студент дал содержательную, но неполную информацию, а также предоставил недостаточное количество примеров;

2-1 баллов – студент представил информацию не в полном объеме, имеются существенные ошибки в изложении, пример неадекватны заданию;

0 баллов – содержит грубые ошибки, полностью искажающие реальную картину.

## Темы докладов/сообщений

1. Показатели эффективности деятельности коммерческой организации.
2. Модели оценки эффективности организаций.
3. Формулирование целей деятельности коммерческой организации. Достижение цели, как оценка эффективности организации.
4. Использование ресурсов при реализации коммерческой деятельности. Приобретение ресурсов, как оценка эффективности организации.
5. Роль внутренних процессов в обеспечении эффективности деятельности организации.
6. Интересы стейкхолдеров, как мишени формирования эффективности деятельности организации.
7. Системный многопараметрический подход к оценке эффективности организации.
8. Принципы оценки эффективности деятельности коммерческой организации.
9. Принципы выбора критериев оценки эффективности деятельности компании.
10. Метод Management by Objective, как основа формулирования критериев оценки эффективности деятельности коммерческой компании.
11. Основные факторы, влияющие на эффективность деятельности организации.
12. Условия достижения высокого уровня эффективности деятельности коммерческой организации.
13. Наиболее актуальные пути повышения эффективности деятельности современной коммерческой организации.
14. Влияние уровня мотивации персонала и эффективность деятельности коммерческой компании.
15. Современные подходы к проведению анализа эффективности деятельности коммерческой компании.
16. Взаимосвязь уровня конкурентоспособности коммерческой компании и эффективности ее деятельности.
17. Влияние этапов жизненного цикла содержимого продуктового портфеля компании на уровень эффективности ее деятельности.
18. Влияние этапов жизненного цикла развития компании на уровень эффективности ее деятельности.
19. Взаимосвязь организационной структуры коммерческой компании на уровень эффективности ее деятельности
20. Роль и значение государственных институтов в обеспечении эффективности деятельности коммерческих организаций.
21. Роль и значение внутренних характеристик организации и уровня эффективности ее деятельности.
22. Классификация показателей эффективности коммерческой организации.
23. Структура наиболее актуальных организационно-экономических механизмов повышения эффективности деятельности современных коммерческих компаний.
24. Роль механизмов стратегической природы в повышении эффективности коммерческой организации.
25. Специфика понятий «эффективность» и «результативность» коммерческой организации.
26. Роль разработки норм и нормативов в обеспечении эффективности организации.
27. Роль информационных технологий в обеспечении эффективности организации.

### Критерии оценивания:

студент может выступить максимум 4 раза, каждое задание оценивается максимум в 5 баллов (максимум 20 б.)

Критерии оценки за один доклад/сообщение:

- 5 баллов – студент представил исчерпывающую информацию по теме, сообщение содержит необходимые примеры, пояснения;
- 4 балла – студент дал содержательную, но неполную информацию, либо предоставил недостаточно количество примеров;
- 3 балла – студент дал содержательную, но неполную информацию, а также предоставил недостаточное количество примеров;
- 2-1 баллов – студент представил информацию не в полном объеме, имеются существенные ошибки в изложении, пример неадекватны заданию;
- 0 баллов – содержит грубые ошибки, полностью искажающие реальную картину.

## **Тесты письменные**

**001. Положительный результат деятельности организации - это:**

- а) производство продукции;
- б) предоставление услуг;
- в) превышение доходов над расходами;
- г) достижение поставленных целей;

**002. Процесс передачи полномочий в организации нижестоящим руководителям на выполнение специальных заданий – это:**

- а) делегирование полномочий;
- б) сужение полномочий;
- в) снятие полномочий;
- г) распределение полномочий.

**003. Вставьте правильный вариант в следующую формулировку:**

**«Под условиями ..... понимают те ее характеристики, которые извне противостоят организации и должны быть учтены при стратегическом планировании»;**

- а) внутренней среды;
- б) внешней среды;
- в) потенциала организации;
- г) развития.

**004. Производить надо то, что можно продать, а не наоборот – эта фраза относится к принципу:**

- а) социальной ответственности;
- б) политической лояльности;
- в) ориентации на потребителя;
- г) делегирования.

**005. В деятельности организации принцип эффективности означает:**

- а) проникновение в новые производственные сферы, поиск новых рынков;
- б) степень достижения целей фирмы и соотношение между полезным эффектом ее деятельности и затратами;
- в) целенаправленную деятельность рабочих, инженерного персонала и служащих, связанную с превращением исходного сырья и материалов в готовую продукцию или услуги;
- г) достижение поставленных целей в условиях расходования выделенных бюджетов.

**006. Определите из приведенного элементы нематериального стимулирования в системе мотивации:**

- а) тарифная часть заработной платы;
- б) делегирование полномочий;
- в) оплата транспортных расходов;
- г) привлечение сотрудников к управлению.

**007. Координационные действия по управлению производственно-хозяйственным механизмом в организации осуществляются посредством:**

- а) внедрения эффективной системы премирования;
- б) проведения совещаний, личных контактов между руководителями;
- в) снижения затрат на производство и реализацию продукции;
- г) вынесение решения соответствующих вопросов на общее собрание акционеров этой организации;

**008. Заключительным этапом фазы подготовки управленческого решения является:**

- а) уяснение сущности изучаемой проблемы;
- б) определение причин возникновения проблемы;
- в) разработка вариантов решения;
- г) выбор оптимального варианта решения.

**009. Критериями оптимальности принимаемого управленческого решения могут быть:**

- а) только количественные показатели;
- б) только качественные показатели;
- в) только показатели рентабельности;
- г) как количественные, так и качественные показатели.

**010. К показателям оценки экономической эффективности деятельности подразделений управления персоналом относятся:**

- а) степень удовлетворенности работой в данной организации;
- б) текучесть кадров;
- в) отношение бюджета подразделения управления персоналом к численности обслуживаемого персонала;
- г) уровень абсентеизма.

**011. К косвенным показателям оценки эффективности деятельности подразделений управления персоналом относятся:**

- а) степень удовлетворенности персонала работой в данной организации;
- б) соответствие профессионально-квалификационных характеристик работников специфике выполняемой работы;
- в) количество жалоб работников;
- г) высокий процент управленческого персонала.

**012. Перечень наиболее важных показателей оценки результатов труда руководителя организации чаще всего включает:**

- а) динамику объемов производства продукции;
- б) коэффициент текучести по категориям персонала и подразделениям;
- в) интенсивность оборота капитала;
- г) выполнение плановых заданий по выручке и объему полученной компанией прибыли.

**013. Норма выработки определяется как отношение:**

- а) времени смены к норме времени;
- б) объема работ к норме времени;
- в) объема работ к числу рабочих мест;
- г) времени смены к числу рабочих мест.

**014. Организация оплаты труда базируются на трех составных элементах:**

- а) нормирование труда, формы и системы оплаты труда;
- б) нормирование труда, формы и системы оплаты труда, фонд оплаты труда;
- в) нормирование труда, тарифное нормирование оплаты труд, фонд оплаты труда;
- г) нормирование труда, тарифное нормирование оплаты труда, формы и системы оплаты труда.

**015. Чистая прибыль – это:**

- а) доход от реализации продукции;
- б) разница между выручкой и постоянными затратами;
- в) разница между выручкой и полными затратами;
- г) разница между выручкой и переменными затратами.

**016. ... - потребность в определенном количестве продуктов ограниченная ценой и покупательной способностью потребителей:**

- а) спрос;
- б) предложение;
- в) профицит;
- г) дефицит.

**017. Рентабельность – это:**

- а) разность между выручкой и затратами;
- б) отношение прибыли к затратам;
- в) отношение материальных затрат к прибыли;
- г) стоимость основных фондов, отнесенная к прибыли.

**018. Выберите главную цель, для достижения которой служит ценообразование:**

- а) лидерство в качестве;
- б) максимизация прибыли;
- в) снижение издержек производства;
- г) укрепление позиций бренда на рынке.

**019. Как определяется производительность труда производственного отдела:**

- а) количеством продукции, создаваемой в единицу рабочего времени;
- б) количеством реализованной продукции;
- в) количеством рабочего времени, затраченного на единицу продукции, т.е. трудоемкостью единицы продукции производственной программы;
- г) количеством продукции, отгруженной оптовикам со склада готовой продукции.

**020. Что такое точка безубыточности:**

- а) точка, которая означает, что валовой доход от продаж фирмы больше ее валовых издержек;
- б) точка, которая означает, что валовой доход от продаж фирмы равен ее валовым издержкам;
- в) точка, которая означает, что валовой доход от продаж фирмы меньше ее валовых издержек;

г) точка, которая означает, что валовой доход от продаж фирмы перестал снижаться по сравнению с валовыми издержками.

**Инструкция по выполнению:** тестирование выполняется в письменной форме. В тесте 20 тестовых заданий. В каждом задании возможен только один верный вариант ответа из четырех.

**Критерии оценивания.**

Один вопрос теста – 1 балл. Каждое тестовое задание содержит 20 тестовых вопросов. Выполняется два теста в семестр. Максимальный балл за семестр – 40.

- 16-20 баллов выставляются студенту, если он дал 80% правильных ответов;
- 11-15 баллов выставляются студенту, если он дал 70% правильных ответов;
- 5-10 баллов выставляются студенту, если он дал 51% правильных ответов;
- 0-4 баллов выставляются студенту, если он дал менее 50% правильных ответов.

## Групповые и/или индивидуальные творческие задания/проекты

1. Разработайте модель планирования эффективности работы компании, производящей и поставляющей на рынки Юга России отделочные материалы.

Модель должна содержать:

- сформулированные владельцами бизнеса цели деятельности компании;
- результаты анализа динамики целевых рынков, конкуренции и ключевых факторов достижения успеха (на каждом целевом рынке);
- детализированные топ-менеджментом цели в виде Ключевых показателей эффективности для подразделений компании;
- систему индикаторов оценки реализации сформулированных Ключевых показателей эффективности;
- систему процедур оценки выполнения запланированных показателей по мере реализации плана действий.

2. Разработайте модель планирования эффективности работы угледобывающей компании, поставляющей продукцию через биржевые и внебиржевые каналы.

Модель должна содержать:

- сформулированные владельцами бизнеса цели деятельности компании;
- результаты анализа динамики целевых рынков, конкуренции и динамики биржевых цен, а также прогнозы климатических условий и сценарии развития промышленности на целевых рынках;
- детализированные топ-менеджментом цели в виде Ключевых показателей эффективности;
- систему индикаторов оценки реализации сформулированных Ключевых показателей эффективности для подразделений компании;
- систему процедур оценки выполнения запланированных показателей по мере реализации плана действий.

3. Разработайте модель планирования эффективности компании, реализующей товары для дома на основе использования технологий многоуровневого маркетинга.

Модель должна содержать:

- сформулированные владельцами бизнеса цели деятельности компании;

- результаты анализа динамики целевых рынков, конкуренции и динамики биржевых цен, а также и ключевых факторов достижения успеха (на каждом целевом рынке);
- прогнозы расширения целевых рынков, которые могут послужить основой для существенного расширения штата торговых агентов;
- детализированные топ-менеджментом цели в виде Ключевых показателей эффективности;
- систему индикаторов оценки реализации сформулированных Ключевых показателей эффективности;
- систему процедур оценки выполнения запланированных показателей по мере реализации плана действий.

4. Разработайте модель оценки эффективности деятельности компании, специализирующейся на организации сетей розничной торговли продуктами питания и товарами первой необходимости.

Модель должна содержать:

- сформулированные топ-менеджментом цели в виде Ключевых показателей эффективности;
- результаты анализа динамики целевых рынков, конкуренции, а также и ключевых факторов достижения успеха (на каждом целевом рынке);
- анализ разработанных менеджментом компании прогнозов изменения фактической емкости целевых рынков;
- анализ обоснованности системы индикаторов оценки реализации сформулированных Ключевых показателей эффективности;
- анализ системы процедур оценки выполнения запланированных показателей по мере реализации плана действий;
- анализ причин отклонения уровня эффективности деятельности компании от запланированных показателей.

5. Разработайте модель оценки эффективности деятельности компании, реализующей товары для дома на основе использования технологий многоуровневого маркетинга.

Модель должна содержать:

- сформулированные топ-менеджментом цели в виде Ключевых показателей эффективности;
- результаты анализа динамики целевых рынков, конкуренции, а также и ключевых факторов достижения успеха (на каждом целевом рынке);
- анализ разработанных менеджментом прогнозов расширения целевых рынков, послуживших основой для планов расширения штата торговых агентов;
- анализ обоснованности системы индикаторов оценки реализации сформулированных Ключевых показателей эффективности;
- анализ системы процедур оценки выполнения запланированных показателей по мере реализации плана действий
- анализ причин отклонения уровня эффективности деятельности компании от запланированных показателей.

6. Разработайте модель реализации стратегических механизмов формирования эффективности деятельности ориентированной на существенное увеличение масштабов бизнеса нефтегазовой компании, занимающейся добычей и переработкой углеводородных ресурсов и реализующей свою продукцию через биржевые каналы.

Модель должна содержать:

- сформулированные владельцами бизнеса цели деятельности компании;
- результаты анализа динамики биржевых цен, а также прогнозы климатических условий и сценарии развития промышленности на целевых рынках;

- методику оценки перспективности освоенных областей деятельности компании в рамках разработки корпоративной стратегии;
- методику оценки перспективности новых для компании областей деятельности в рамках разработки корпоративной стратегии;
- детализированные топ-менеджментом цели в виде Ключевых показателей эффективности;
- систему индикаторов оценки реализации сформулированных Ключевых показателей эффективности для подразделений компании;
- систему процедур оценки выполнения запланированных показателей по мере реализации плана действий.

7. Разработайте модель реализации стратегических механизмов формирования эффективности деятельности компании, занимающейся добычей нефти и реализующей свою продукцию через внебиржевые каналы.

Модель должна содержать:

- сформулированные владельцами бизнеса цели деятельности компании;
- результаты анализа динамики биржевых и внебиржевых цен, а также прогнозы климатических условий и сценарии развития промышленности на целевых рынках;
- обоснованные бизнес-стратегии для каждого целевого рынка;
- систему управления ключевыми клиентами компании;
- детализированные топ-менеджментом цели в виде Ключевых показателей эффективности;
- систему индикаторов оценки реализации сформулированных Ключевых показателей эффективности для подразделений компании;
- систему процедур оценки выполнения запланированных показателей по мере реализации плана действий.

8. Разработайте модель реализации стратегических механизмов формирования эффективности деятельности компании, занимающейся разработкой беспилотных летательных аппаратов (БПЛА) по заказам бюджетных организаций.

Модель должна содержать:

- сформулированные владельцами бизнеса цели деятельности компании;
- прогнозы спроса на обладающие различным функционалом БПЛА;
- анализ тенденций развития технологий, используемых в разработке многофункциональных и специализированных БПЛА;
- обоснованные бизнес-стратегии для каждого целевого рынка;
- систему управления ключевыми клиентами компании;
- детализированные топ-менеджментом цели в виде Ключевых показателей эффективности;
- систему индикаторов оценки реализации сформулированных Ключевых показателей эффективности для подразделений компании;
- систему процедур оценки выполнения запланированных показателей по мере реализации плана действий.

9. Разработайте модель реализации стратегических механизмов формирования эффективности деятельности компании, занимающейся разработкой беспилотных летательных аппаратов (БПЛА) для потребительского рынка.

Модель должна содержать:

- сформулированные владельцами бизнеса цели деятельности компании;
- результаты анализа динамики целевых рынков, конкуренции и ключевых факторов достижения успеха (на каждом целевом рынке);

- прогнозы спроса на обладающие различным функционалом БПЛА на каждом целевом рынке;
- анализ тенденций развития технологий, используемых в разработке ориентированных на целевые потребительские рынки БПЛА;
- обоснованные бизнес-стратегии для каждого целевого рынка;
- систему управления ключевыми клиентами компании;
- детализированные топ-менеджментом цели в виде Ключевых показателей эффективности;
- систему индикаторов оценки реализации сформулированных Ключевых показателей эффективности для подразделений компании;
- систему процедур оценки выполнения запланированных показателей по мере реализации плана действий.

10. Разработайте модель реализации стратегических механизмов формирования эффективности деятельности компании-производителя программного обеспечения для серверов, ориентированной на внедрение на рынки игровых программ.

Модель должна содержать:

- сформулированные владельцами бизнеса цели деятельности компании;
- результаты анализа структуры рынков ПО для игровых компьютеров, прогнозов роста их фактической емкости, конкуренции и ключевых факторов достижения успеха (на каждом целевом рынке);
- анализ барьеров «на входе» в каждый целевой рынок и необходимых для проникновения в каждый рынок ресурсов;
- анализ обоснованности выбора новых целевых рынков;
- обоснованные бизнес-стратегии для каждого целевого рынка;
- детализированные топ-менеджментом цели в виде Ключевых показателей эффективности;
- систему индикаторов оценки реализации сформулированных Ключевых показателей эффективности для подразделений компании;

систему процедур оценки выполнения запланированных показателей по мере реализации плана действий.

### **Критерии оценивания.**

каждое задание оценивается максимум в 4 балла (максимум 20 б.)

для каждого задания/проекта:

5-4 балла – задание выполнено верно, ответ полный, исчерпывающий, содержит необходимые примеры, пояснения, студент присутствует в аудитории /онлайн в электронной среде;

3 балла – задание выполнено не в полном объеме, имеются существенные ошибки в изложении, примеры неадекватны заданию, студент присутствует в аудитории /онлайн в электронной среде;

2-1 баллов – ответ неполный, имеются существенные ошибки, которые устраняются студентом с подсказки преподавателя или других студентов; затрудняется дать теоретическое обоснование вопроса и привести соответствующие примеры;

0 баллов – задание не выполнено вообще или содержит грубые ошибки, полностью искажающие результат, студент отсутствует в аудитории / не находится онлайн в электронной среде.

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

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

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

**Промежуточная аттестация** проводится в форме зачета.

Зачет проводится по расписанию промежуточной аттестации в письменном виде. Количество вопросов в зачетном задании – 2. Проверка ответов и объявление результатов производится в день зачета. Результаты аттестации заносятся в ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

### МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции
- практические занятия;

В ходе лекционных занятий рассматриваются основные положения и теоретические обоснования стратегического менеджмента.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду вопросов связанных с разработкой стратегий в различных рыночных условиях, развиваются навыки оценки стратегии, этапы и формы разработки стратегии.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить записи практических занятий;
- подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме;

Вопросы, не рассмотренные на лекциях и практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой курса осуществляется в ходе занятий методом тестирования. В ходе самостоятельной работы каждый студент обязан прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.

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

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

#### **Методические рекомендации по написанию доклада.**

Цель доклада - показать степень полноты освоения дисциплины. В докладе отражаются знания, умения и навыки, полученные во время изучения дисциплины в соответствии с разделами и позициями рабочей программ., материалы, необходимые для написания доклада, соответствующие расчеты, анализ, обоснования, выводы и предложения.

Объем доклада (основной текст) – до 20 страниц. Таблицы, схемы, диаграммы, чертежи можно поместить в приложения, в этом случае в основной объем отчета они не входят. Список документов, нормативных и инструктивных материалов и литературы в основной объем доклада не включаются.

Доклад должен содержать:

- титульный лист;
- оглавление (содержание);
- основную часть (как правило 2-3 главы);
- приложения;
- список использованных источников (отчетные материалы организаций, результаты исследований, нормативные документы, специальная литература, интернет-ресурсы и т.п.).

Доклад должен быть набран на компьютере (размер шрифта - 14; интервал - 1,5; поля: слева - 2 см, справа - 2 см, сверху и снизу - по 2 см), и правильно оформлен.