

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Владимирский государственный университет  
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»  
(ВлГУ)

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по образовательной  
деятельности

  
А.А. Панфилов  
« 30 » 2018 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**Управление эффективностью и результативностью бизнеса**  
(наименование дисциплины)

Направление подготовки 38.03.05 «Бизнес-информатика»

Профиль/программа подготовки Информационно-аналитическое обеспечение  
предпринимательской деятельности

Уровень высшего образования бакалавриат

Форма обучения очная

Семестр	Трудоемкость зач. ед./ час.	Лекции, час.	Практич. занятия, час.	Лаборат. работы, час.	СРС, час.	Форма промежуточного контроля (экз./зачет)
5	3/108	36	18		54	Зачет с оценкой
<b>Итого</b>	<b>3/108</b>	<b>36</b>	<b>18</b>		<b>54</b>	<b>Зачет с оценкой</b>

Владимир 2018

## **1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

Освоение дисциплины (модуля) «Управление эффективностью и результативностью бизнеса» предполагает формирование комплексных знаний об управлении эффективностью и результативностью деятельности организации с использованием современных технологий.

Цели освоения дисциплины «Управление эффективностью и результативностью бизнеса»:

1. Изучение основных подходов к управлению эффективностью деятельности и понимание возможностей системы управления эффективностью и результативностью в организациях
2. Приобретение знаний об основных направлениях и подходах к измерению эффективности деятельности организации,
3. Приобретение умений определения прикладных инструментов измерения эффективности бизнеса конкретной организации,
4. Получение практических навыков разработки управленческих решений по управлению эффективностью и результативностью.

## **2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО**

Дисциплина «Управление эффективностью и результативностью бизнеса» относится к вариативной части учебного плана подготовки бакалавров по направлению 38.03.05 «Бизнес-информатика», профиль подготовки «Информационно-аналитическое обеспечение предпринимательской деятельности», входит в блок Б1.В.ДВ.02.01 учебного плана подготовки бакалавров, относится к дисциплинам по выбору.

Содержание дисциплины логически взаимосвязано с изучением дисциплин «Экономика фирмы», «Микроэкономика», «Менеджмент», «Электронный бизнес». Дисциплина «Управление эффективностью и результативностью бизнеса» является основой для освоения таких дисциплин как: «Стратегическое управление эффективностью бизнеса», «Управление инновациями», «Экономика инноваций»

## **3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих профессиональных компетенций:

ОПК-1: Способностью решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности;

ОПК-3: Способность работать с компьютером как средством управления информацией, работать с информацией из различных источников, в том числе в глобальных компьютерных сетях;

ПК-14: Умение осуществлять планирование и организацию проектной деятельности на основе стандартов управления проектами

В результате освоения дисциплины обучающийся должен демонстрировать следующие результаты образования:

1) Знать:

- основы библиографической и информационной культуры с учетом основных требований информационной безопасности (ОПК-1);
- общие принципы работы с компьютером как средством управления информацией; основные методы работы с информацией в глобальных компьютерных сетях (ОПК-3);
- основные стандарты управления проектами, методики планирования и организации проектной деятельности на их основе (ПК-14).

2) Уметь:

- основные стандарты управления проектами, методики планирования и организации проектной деятельности на их основе (ОПК-1);
- пользоваться сервисными и прикладными программами; применять основные принципы работы с информацией в глобальных компьютерных сетях (ОПК-3);
- формулировать задачи и функции деятельности проектной группы (ПК- 14).

3) Владеть:

- навыками решения стандартных задач профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности (ОПК-1);
- навыками работы с компьютером, приемами обработки информации из различных источников, в том числе в глобальных компьютерных сетях. (ОПК-3);
- навыками планирования проектной деятельности и ее организации на основе стандартов управления проектами (ПК-14).

#### 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Общая трудоемкость по дисциплине составляет 3 зачетные единицы, 108 часа.

№ п/п	Раздел дисциплины	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)							Объем учебной работы, с применением	Формы текущего контроля успеваемости (по неделям)	
		Семестр	Неделя семестра	Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	Контрольные работы	СРС			КП/КР
1.	Показатели эффективности и результативности. Метрики эффективности	5	1-4	8	4			12		4/33	
2.	Управленческие аспекты увеличения ценности компании (VBM)	5	5-8	8	4			12		4/33	Рейтинг-контроль № 1
3.	Управление капитализацией компании. IPO	5	9-13	10	4			14		4/29	Рейтинг-контроль № 2
4.	Комплементарные метрики: KPI, ССП	5	14-18	10	6			16		6/38	Рейтинг-контроль № 3
	<b>Итого: 108</b>			<b>36</b>	<b>18</b>			<b>54</b>		<b>18/33</b>	<b>Зачет с оценкой</b>

#### 5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.05 «Бизнес-информатика», профиль подготовки «Информационно-аналитическое обеспечение предпринимательской деятельности» компетентностный подход к изучению дисциплины «Управление эффективностью и результативностью бизнеса» реализуется путем проведения лекционных и практических занятий с применением мультимедийных технологий.

Преподавание дисциплины ведется с применением следующих видов образовательных технологий:

- информационные технологии;
- разрешение проблем;
- дискуссия;
- проблемное обучение;
- индивидуальное обучение;
- междисциплинарное обучение;
- работа в малой группе

**6. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ,  
ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ  
ДИСЦИПЛИНЫ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ  
САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ**

Текущий контроль знаний студентов производится в дискретные временные интервалы преподавателем, ведущим практические занятия по дисциплине, в следующих формах:

- тестирование;
- выполнение практических заданий;
- дискуссия;
- доклады с презентацией;
- рейтинг-контроль.

Промежуточная аттестация знаний студентов производится по результатам работы в 5-м семестре в форме зачета с оценкой, который включает в себя ответы на теоретические вопросы. Фонды оценочных средств, включающие типовые задания и методы контроля, позволяющие оценить знания по данной дисциплине, включены в состав УМК дисциплины.

**ЗАДАНИЯ К ТЕКУЩЕМУ КОНТРОЛЮ**

**Рейтинг - контроль №1**

**Выполните тест**

- 1. Эффективность производственной деятельности предприятия определяется...**
  - а) выпущенными акциями
  - б) точкой безубыточности
  - в) размером полученной прибыли
  - в) соотношением затрат и результатов.
- 2. Показателем, отражающим эффективность работы предприятия, НЕ является ...**
  - а) Рентабельность основной деятельности
  - б) Положительное сальдо операционной деятельности
  - в) Объем реализации продукции
  - г) Уровень оплаты труда на предприятии

### **3. Оценка инвестиционной привлекательности действующей компании -**

- а) Анализ жизненного цикла и выявление той стадии, на которой находится фирма
- б) Мониторинг показателей конъюнктуры инвестиционного рынка
- в). Определяется нормой прибыли на капитал и допустимой степенью риска

### **4. Экономическая оценка проекта**

- а) Возмещение вложенных средств за счет доходов от реализации товаров и услуг
- б) Получение прибыли, обеспечивающей рентабельность инвестиций не ниже

желательного для фирмы уровня

- в) Окупаемость инвестиций в пределах срока, приемлемого для фирмы

### **5. Эффективность проекта определяется**

- а) Соотношением затрат и результатов
- б) Показателями финансовой (коммерческой) эффективности
- в) Комплексом показателей коммерческой, бюджетной, народнохозяйственной

эффективности

### **6. Показатели общественной эффективности учитывают**

- а) Эффективность проекта для каждого из участников-акционеров
- б) Эффективность проекта с точки зрения отдельной генерирующей проект

организации

- в) Финансовую эффективность с учетом реализации проекта на предприятии региона

или отрасли

- г) Затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за рамки

прямых финансовых интересов участников инвестиционного проекта, но отражающие интересы всего народного хозяйства

### **7. Показатели бюджетной эффективности отражают**

- а) Финансовую эффективность проекта с точки зрения отрасли с учетом влияния реализации проекта на функционирование отрасли в целом

- б) Влияние результатов осуществления проекта на доходы и расходы бюджетов всех уровней

- в) Финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных

участников

- г) Сопоставление денежных притоков и оттоков без учета схемы финансирования

### **8. Бюджетная эффективность отражает финансовые последствия осуществления**

**инвестиционного проекта для**

- а) Непосредственных участников проекта
- б) Федерального, регионального и местного бюджета
- в) Потребителей данного производимого товара

**9. Коммерческая эффективность – это:**

- а) Финансовое обоснование проекта, которое определяется соотношением затрат и результатов, обеспечивающих требуемую норму доходности
- б) Поток реальных денег (Cash Flow)
- в) Соотношение трех видов деятельности: инвестиционной, операционной и финансовой с положительным сальдо итога

**10. Показатели коммерческой эффективности учитывают**

- а) Денежные потоки от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности реализующей проект организации
- б) Последствия реализации проекта для федерального, регионального или местного бюджета
- в) Последствия реализации проекта для отдельной фирмы
- г) Затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за рамки финансовых интересов предприятий акционеров

**11. Какой вид деятельности не учитывается при оценке коммерческой эффективности проекта?**

- а) Инвестиционная
- б) Операционная
- в) Финансовая
- г) Социальная

**12. Эффективность инвестиционного проекта зависит от**

- а) Распределения затрат и доходов по периодам осуществления проекта
- б) Ставки налога на имущество
- в) Отраслевой принадлежности проекта

**13. Что понимают под эффективностью операции?**

- а) Степень достижения поставленной цели
- б) Представление одной системы в знаках и символах другой системы
- в) Количественная мера эффективности
- г) Любая целенаправленная деятельность человека или коллектива людей
- д) Чувствительность к изменениям деятельности

**14. Что понимают под критерием эффективности?**

- а) Количественная мера эффективности
- б) Представление одной системы в знаках и символах другой системы
- в) Любая целенаправленная деятельность человека или коллектива людей
- г) Степень достижения поставленной цели
- д) Чувствительность к изменениям деятельности

**15. Что отражает критерий эффективности?**

- а) Цель операции в количественной форме
- б) Степень достижения поставленной цели
- в) Оценку вариантов достижения цели
- г) Чувствительность к изменениям деятельности
- д) Основную цель операции

**16. Степень достижения поставленной цели операции – это...**

- а) Эффективность
- б) Модель
- в) Операция
- г) Критерий эффективности
- д) Спрос.

**17. Эффективность проекта определяется**

- а) Соотношением затрат и результатов
- б) Показателями финансовой (коммерческой) эффективности
- в) Комплексом показателей коммерческой, бюджетной, народнохозяйственной эффективности

**18. Показатели общественной эффективности учитывают**

- а) Эффективность проекта для каждого из участников-акционеров
- б) Эффективность проекта с точки зрения отдельной генерирующей проект организации
- в) Финансовую эффективность с учетом реализации проекта на предприятии региона или отрасли
- г) Затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за рамки прямых финансовых интересов участников инвестиционного проекта, но отражающие интересы всего народного хозяйства

**19. Показатели бюджетной эффективности отражают**

- а) Финансовую эффективность проекта с точки зрения отрасли с учетом влияния реализации проекта на функционирование отрасли в целом
- б) Влияние результатов осуществления проекта на доходы и расходы бюджетов всех уровней
- в) Финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников
- г) Сопоставление денежных притоков и оттоков без учета схемы финансирования



**20. Бюджетная эффективность отражает финансовые последствия осуществления инвестиционного проекта для**

- а) Непосредственных участников проекта
- б) Федерального, регионального и местного бюджета
- в) Потребителей данного производимого товара

**21. Коммерческая эффективность – это:**

- а) Финансовое обоснование проекта, которое определяется соотношением затрат и результатов, обеспечивающих требуемую норму доходности
- б) Поток реальных денег (Cash Flow)
- в) Соотношение трех видов деятельности: инвестиционной, операционной и финансовой с положительным сальдо итога

**22. Показатели коммерческой эффективности учитывают**

- а) Денежные потоки от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности реализующей проект организации
- б) Последствия реализации проекта для федерального, регионального или местного бюджета
- в) Последствия реализации проекта для отдельной фирмы
- г) Затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за рамки финансовых интересов предприятий акционеров

**23. Какой вид деятельности не учитывается при оценке коммерческой эффективности проекта?**

- а) Инвестиционная
- б) Операционная
- в) Финансовая
- г) Социальная

**24. Эффективность инвестиционного проекта зависит от**

- а) Распределения затрат и доходов по периодам осуществления проекта
- б) Ставки налога на имущество
- в) Отраслевой принадлежности проекта

**25. Что понимают под эффективностью операции?**

- а) Степень достижения поставленной цели
- б) Представление одной системы в знаках и символах другой системы
- в) Количественная мера эффективности
- г) Любая целенаправленная деятельность человека или коллектива людей
- д) Чувствительность к изменениям деятельности

**26. Что понимают под критерием эффективности?**

- а) Количественная мера эффективности
- б) Представление одной системы в знаках и символах другой системы
- в) Любая целенаправленная деятельность человека или коллектива людей
- г) Степень достижения поставленной цели
- д) Чувствительность к изменениям деятельности

**27. Что отражает критерий эффективности?**

- а) Цель операции в количественной форме
- б) Степень достижения поставленной цели
- в) Оценку вариантов достижения цели
- г) Чувствительность к изменениям деятельности
- д) Основную цель операции

**28. Степень достижения поставленной цели операции – это...**

- а) Эффективность
- б) Модель
- в) Операция
- г) Критерий эффективности
- д) Спрос.

**Задание**

**Изложите кратко в письменном виде.**

1. Подходы к трактовке понятий эффективность и результативность в зарубежной и отечественной науке
2. Выскажите собственное мнение по поводу определений П. Друкера: результативность (effectiveness) – делать правильные вещи (doing the right things) и эффективность (efficiency) – делать вещи правильно (doing things right).

**Рейтинг-контроль № 2**

**Выполните тест**

**1. Количественная мера эффективности – это...**

- а) критерий эффективности
- б) модель
- в) операция
- г) эффективность
- д) спрос

**2. Эффективность использования основных средств отражают такие показатели:**

- а) фондовооруженность и фондоотдача
- б) фондоотдача и фондоемкость
- в) фондоемкость и фондовооруженность
- г) фондоемкость и фондообеспеченность

**3. Коэффициент абсолютной ликвидности определяется:**

- а) платежные средства / платежные обязательства
- б) наиболее ликвидные активы / платежные средства
- в) наиболее ликвидные активы / текущие обязательства
- г) платежные обязательства / платежные средства

**4. Коэффициент финансовой независимости определяется:**

- а) собственные оборотные средства / валюта баланса
- б) привлеченные средства / валюта баланса
- в) собственные и приравненные к ним средства / валюта баланса
- г) валюта баланса / собственные оборотные средства

**5. Коэффициент финансовой зависимости определяется:**

- а) собственные оборотные средства / валюта баланса
- б) привлеченные средства / валюта баланса
- в) собственные и приравненные к ним средства / валюта баланса
- г) валюта баланса / собственные оборотные средства

**6. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств определяется:**

- а) среднегодовая стоимость оборотных средств / сумма выручки от реализации
- б) 365 / стоимость оборотных средств
- в) сумма выручки от реализации / среднегодовая стоимость оборотных средств
- г) сумма выручки / 365 дней

**7. Показатель, который характеризует обеспеченность предприятия основными фондами:**

- а) рентабельность продажи
- б) продолжительность оборота оборотных средств
- в) коэффициент финансовой зависимости
- г) фондовооруженность

**8. Показатель, который характеризует эффективность использования оборотных активов:**

- а) рентабельность продажи
- б) продолжительность одного оборота оборотных средств
- в) коэффициент финансовой зависимости
- г) фондовооруженность

**9. Какой метод используется для оценки результатов реструктуризации бизнеса?**

- а) метод накопления чистых активов;
- б) метод рынка капитала;
- в) метод дисконтированных денежных потоков.
- г) все вышеперечисленное

**10. Для денежного потока на инвестированный капитал ставка дисконтирования рассчитывается:**

- а) как средневзвешенная стоимость капитала;
- б) методом кумулятивного построения;
- в) по модели оценки капитальных активов;
- г) все вышеперечисленное

**11. Что из нижеследующего не соответствует формуле расчёта стоимости предприятия методом капитализации дохода?**

- а) стоимость = прибыль : ставку капитализации;
- б) прибыль = ставка капитализации X стоимость;
- в) ставка капитализации = прибыль : стоимость;
- г) прибыль = ставка капитализации : стоимость;

**12. К методам затратного подхода в оценке стоимости предприятия (бизнеса) относятся:**

- а) метод выигрыша в себестоимости;
- б) метод ликвидационной стоимости;
- в) индексный метод;
- г) экспертный метод.

**13. Какую стоимость активов определяет оценщик в рамках метода чистых активов?**

- а) рыночную стоимость активов;
- б) инвестиционную стоимость активов;
- в) ликвидационную стоимость активов;
- г) кадастровую стоимость активов.

**14. Какие показатели из ниже перечисленных вычитаются для определения величины денежного потока, рассчитываемого для собственного капитала?**

- а) чистая прибыль;
- б) уменьшение товарно-материальных запасов;
- в) увеличение дебиторской задолженности;
- г) увеличение кредиторской задолженности.

**15. Укажите предпосылки, лежащие в основе модели оценки капитальных активов:**

- а) инвесторы не способны свободно покупать и продавать любые необходимые доли собственности организации;
- б) не существует транзакционных издержек;
- в) не существует корпоративных подоходных налогов;
- г) инвесторы не стремятся избегать рисков;

**16. Цена собственного капитала – это**

- а) доходность, которую инвесторы ожидают от инвестиций в собственный капитал организации;
- б) доходность, которые инвесторы ожидают от инвестиций в любые ценные бумаги организации;
- в) доходность, которую инвесторы ожидают от инвестиций в инвестированный капитал организации.
- г) все вышеперечисленное верно.

**Задания.**

**Изложите кратко в письменном виде.**

1. Инструменты достижения результативности и эффективности.
2. Финансовые и нефинансовые показатели деятельности организации: какие использовать и в каком соотношении. Аргументируйте ваш ответ примерами.

**Рейтинг-контроль № 3**

**Выполните тест**

**1. ССП была впервые предложена**

- а) сотрудником компании Nova Scotia Power Полом Р. Нивеном в 2002 году
- б) американскими экономистами из Гарварда Робертом Капланом и Дэйвидом Нортоном в 1992 году
- в) лауреатами Нобелевской премии, исследователями из Кембриджа (Великобритания) Джеймсом Уотсоном и Френсисом Криком в 1953 году
- г) известным теоретиком по вопросам построения стратегии Майклом Портером в 1985 году в книге «Конкурентное преимущество», получившую за это Премию Академии менеджмента

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

а) финансовыми и нефинансовыми индикаторами, внутренними и внешними компонентами организации, запаздывающими и опережающими индикаторами

б) материальными и нематериальными активами, запаздывающими и опережающими индикаторами, стратегическими и оперативными задачами

в) интересами акционеров и сотрудников, интересами клиентов и компании, тенденциями развития и повышения эффективности

г) стратегией и видением, текущими значениями и долгосрочными целями, инициативами и миссией организации

**3. Первоначально ССП была предложена как**

а) оценочная система, ориентированная на нематериальные факторы

б) построения и формулирования стратегии организации

в) система стратегического управления организацией

г) инструмент информирования сотрудников организации о результатах деятельности

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

а) ССП применима для управления государственными и некоммерческими организациями, однако в этом случае причинно-следственные связи показателей должны обеспечивать движущую силу для выполнения миссии организаций

б) ССП не применима для управления государственными и некоммерческими организациями, так как при корректном построении ССП причинно-следственные связи показателей приводят к удовлетворению финансовых (коммерческих) интересов акционеров

в) ССП применима для управления государственными и некоммерческими организациями без каких-либо трудностей и адаптации, так такие организации тоже должны оценивать финансовый результат и составлять бюджеты

г) ССП применима для управления государственными и некоммерческими организациями, но финансовая составляющая должна быть заменена на другую, не связанную с финансовым результатом (коммерческими интересами акционеров)

**5. ССП дополняет финансовую оценочную составляющую тремя другими:**

а) внутренних процессов, интересов акционеров и интересов персонала

б) клиентов, внутренних процессов, обучения и развития

в) клиентов, внутренних процессов и нематериальных активов

г) опережающих индикаторов, материальных активов и нематериальных активов

**6. Основная область применения ССП**

- а) оценочная система, ориентированная на нематериальные факторы
- б) система стратегического управления организацией
- в) инструмент распространения информации о результатах деятельности
- г) все перечисленное верно

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

- а) преодоление барьера человеческого фактора с помощью стратегического обучения
- б) преодоление барьера ресурсов с помощью каскадирования Системы показателей
- в) преодоление барьера видения с помощью перевода стратегии
- г) нет правильного варианта

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

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

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

- а) все результаты деятельности удовлетворительны, кроме прибыли
- б) корпоративная стратегия недавно подверглась изменению
- в) никто не замечает отсутствия отчетов о результатах деятельности
- г) клиенты не покупают продукцию, хотя цены на нее не выше, чем у конкурентов
- д) все перечисленное верно

**10. Стратегической картой называется...**

- а) перечень показателей с указанием их стратегических целей
- б) графическое изображение рассказа о стратегии посредством причинно-следственных отношений целей и показателей
- в) перечень целей и их отношением к стратегии
- г) нет правильного ответа

**11. Финансовая составляющая ССП...**

- а) содержит только запаздывающие показатели, факторы деятельности для которых содержатся в других составляющих

б) должна содержать комплекс опережающих и запаздывающих индикаторов  
в) содержит только запаздывающие показатели, для которых нельзя определить опережающие

г) содержит только опережающие индикаторы

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

а) нет, невозможно, так как в построении ССП должны участвовать представители всех функциональных направлений организации

б) да, но подразделение должно обладать всем комплексом характеристик, присущих цепочке создания стоимости в организации

в) да, так как нет принципиальной разницы, начинать построение ССП сверху вниз или снизу вверх, начиная с любого подразделения

г) нет, так как стратегия, переводом которой в оперативные действия занимается ССП, разработана и сформулирована для всей организации

**13. Наличие финансовых показателей в ССП...**

а) не требуется для некоммерческих организаций

б) не требуется для государственных организаций

в) требуется только для коммерческих организаций

г) необходимо независимо от того, для какой организации она составлена – частной, некоммерческой или государственной

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

а) показатели и причинно-следственные связи разрабатываются параллельно от финансовой составляющей к составляющей обучения и развития персонала

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

в) показатели и причинно-следственные связи разрабатываются параллельно от составляющей обучения и развития персонала к финансовой составляющей

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

**15. Количество показателей в ССП...**

а) должно быть точно равным 12-ти – по одному запаздывающему на составляющую и по два опережающих показателя на один запаздывающий



- б) не регламентировано и может достигать для большой корпорации 200 и более
- в) должно быть не более 15
- г) оптимально равно 20 – 25

**16. Цель какой составляющей ССП можно сформулировать, ответив на вопрос:**

**«В чем покупательная ценность предложения компании?»**

- а) клиентской составляющей
- б) финансовой составляющей
- в) составляющей внутренних процессов
- г) составляющей обучения и развития персонала

**17. Показатели ССП бывают...**

- а) выраженными количественно или качественно
- б) материальными и нематериальными
- в) запаздывающими и опережающими
- г) прямыми и косвенными

**18. Установите соответствие между показателями оценки процесса и их**

**характеристиками:**

**Показатели:**

1. Результативность
2. Гибкость
3. Эффективность

**Характеристики показателей:**

- а) связь между достигнутыми результатами и использованными ресурсами
- б) способность процесса достигать эффективности и результативности в меняющихся условиях
- в) степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов

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

- а) рост стоимости акционерного капитала – рост доходности собственного капитала – максимизация стоимости компании
- б) максимизация стоимости компании – рост стоимости акционерного капитала – рост доходности собственного капитала
- в) рост доходности собственного капитала – рост стоимости акционерного капитала – максимизация стоимости компании

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

а) темпы роста дохода  $\geq$  темпы роста отдачи ресурсов  $\geq$  темпы роста активов  $\geq$  темпы роста капитала

б) темпы роста активов  $\geq$  темпы роста капитала  $\geq$  темпы роста дохода  $\geq$  темпы роста отдачи ресурсов

в) темпы роста капитала  $\geq$  темпы роста дохода  $\geq$  темпы роста отдачи ресурсов  $\geq$  темпы роста активов

г) темпы роста отдачи ресурсов  $\geq$  темпы роста дохода  $\geq$  темпы роста капитала  $\geq$  темпы роста активов

**21. Назовите основополагающие моменты для концепций результативного управления (execution) и управления результативностью (performance management):**

а) необходимость формулирования четких стратегических целей

б) наличие системы показателей, характеризующих результативность и эффективность деятельности фирмы

в) учет всех аспектов деятельности фирмы и интересов всех стейкхолдеров

г) все ответы верны

**Задания**

**Изложите кратко в письменном виде**

1. Финансовые показатели - как «взгляд в прошлое», нефинансовые показатели – «как воспоминание о будущем».
2. Проблемы несбалансированности и «противоречивости» финансовых и нефинансовых показателей.

**Самостоятельная работа студентов**

**Вопросы для обсуждения (дискуссии) и самостоятельной работы**

1. Цикл управления эффективностью деятельности организации.
2. История становления и развития управления эффективностью деятельности организации.
3. BPM система как концепция управления и как информационная система.
4. Методология и инструментальные средства, обеспечивающие организации условия эффективного управления.
5. История становления и развития системы показателей для оценки эффективности бизнеса.
6. Лестница финансовых целей и показателей результатов деятельности. Допущения CVP – анализа.

7. Способы расчета показателя EVA.
8. Показатели, используемые в концепции VBM.
9. Условия внедрения MBO.
10. Модели остаточной прибыли Эдвардса-Белла-Олсона (Edwards-Bell–Ohlson (EBO) valuation model) (Residual Income Model - RIM).
11. Показатели как индикаторы достижения стратегических целей.
12. Агрегированные показатели: комплексные и интегральные оценки. Пороговые значения. Показатели для принятия решений.
13. Каскадирование показателей. Каскадируемые и некаскадируемые показатели. Аддитивные показатели. Объекты и способы каскадирования.
14. Понятие критических факторов успеха (CSF).
15. Причинно-следственная цепочка целей организации в модели ССП.
16. Жизненный цикл ССП: «разработка – внедрение – эксплуатация».
17. Программные продукты, применяемые для внедрения и практического использования ССП.
18. Интеграция ССП в общекорпоративную систему управления.
19. Методология ССП – модель Мейсела.
20. Модели «Сверху-вниз» и «снизу-вверх».

#### **Темы докладов (с презентацией)**

1. Показатели: сущность и виды (отраслевые показатели, показатели рынка, рыночные показатели продукта, показатели портфеля бизнеса).
2. Ориентация на потребителя: понятие качества, методы количественных и качественных оценок качества.
3. Дискуссионные вопросы определения сущности BPM системы.
4. Проблемы разработки стратегии развития бизнеса.
5. Отличительные признаки оперативного и стратегического управления.
6. Роль ССП в преодолении несогласованности между стратегией и тактикой деятельности организации.
7. Управление стоимостью компании на основе EVA: плюсы (4М) и минусы.
8. Методология BSC: модель Нортон-Каплана и модель Мейсела.
9. Дискуссионные вопросы содержания цикла управления эффективностью бизнеса организации.
10. Управление стоимостью компании.
11. Ключевые факторы повышения стоимости компании.
12. Проблемы IPO на рынке ценных бумаг России.

13. IPO российских компаний: проблемы и перспективы.
14. Проблемы оценки нематериальных активов.
15. Методики разработки системы сбалансированных показателей компании и ключевых факторов успеха.
16. Модель стратегических карт как инструмент определения стратегических целей организации.
17. СVP- анализ как функция управления.
18. Питер Друкер: ученый, превративший менеджмент в научную дисциплину и основоположник управления по целям.
19. KPI как основа эффективной системы мотивации и стимулирования персонала.
20. Дискуссионные вопросы использования ССП на российских предприятиях.

### **Вопросы к зачету**

1. Понятие и основные концепции эффективности.
2. Показатели эффективности. Понятия результативности и эффективности.
3. Управление результативностью. Концепция «performance management».
4. Показатели (индикаторы) и их классификации.
5. Финансовые и нефинансовые показатели. Система нефинансовых показателей.
6. Понятия достоверности, надежности и информативности показателей.
7. Экономические и финансовые показатели.
8. Маркетинговые показатели: отраслевые показатели, показатели рынка, рыночные показатели продукта. Показатели портфеля бизнеса.
9. Показатели эффективности организационной структуры.
10. Процессный подход к управлению. Показатели бизнес-процессов. Процессно-ориентированный анализ эффективности.
11. Показатели проектов и бизнес-единиц.
12. Показатели обучения и развития персонала. Показатели системы управления человеческими ресурсами. Показатели рабочих групп. Показатели сотрудников.
13. Проблемы несбалансированности и «противоречивости» финансовых и нефинансовых показателей.
14. Ценностно-ориентированный менеджмент (VBM). Система измерения ценности как ключевой элемент ценностно-ориентированного менеджмента.
15. Отличие VBM-показателей от традиционных бухгалтерских показателей эффектов и эффективности.
16. Понятие фундаментальной ценности собственного капитала. Основные подходы и модели фундаментальной оценки собственного капитала.

17. Модели остаточной прибыли Эдвардса–Белла–Олсона (Edwards-Bell–Ohlson (EBO) valuation model)
18. Модели остаточной прибыли (Residual Income Model - RIM).
19. Модель остаточной операционной прибыли (добавленной экономической стоимости - Economic Value Added, EVA).
20. Первичная классификация VBM-показателей.
21. Ценностно-ориентированный менеджмент и фундаментальная оценка компаний.
22. Модели взаимосвязи рыночной и фундаментальной ценностей на российском рынке. IPO.
23. Фундаментальная ценность компании: теория и приложение к нахождению цены
24. Модификации модели фундаментальной ценности.
23. Ключевые (Key Performance Indicator, KPI) и вспомогательные показатели.
24. Требования к KPI. Опережающие и результирующие показатели.
25. Показатели результативности и эффективности. Частные и агрегированные оценки.
26. Агрегированные показатели: комплексные и интегральные оценки. Пороговые значения. Показатели для принятия решений.
27. Каскадирование показателей. Каскадируемые и некаскадируемые показатели. Аддитивные показатели. Объекты и способы каскадирования.
28. Стратегия и управление эффективностью. Концепция сбалансированных показателей.
29. Проблема количества показателей в ССП. Типизация показателей в ССП.
30. Управление системой показателей фирмы.
31. Сбалансированность систем показателей: примеры и неопределенности. Перспективные показатели.
32. Ключевые направления ССП. Четыре ключевых направления ССП – принципы определения направлений.
33. Отбор показателей для ССП: финансы, взаимоотношения с клиентами, совершенствование внутренних бизнес-процессов, обучение и развитие персонала.
34. Использование ССП в управлении компанией. Стратегический и тактический аспекты.
35. Общие принципы организации внедрения ССП. Ведение проектов по разработке и внедрению ССП: план проекта, этапы проекта, факторы успеха, управление изменениями. Результаты проекта разработки и внедрения ССП.
36. Программные продукты, применяемые для внедрения и практического использования системы сбалансированных показателей (ARIS BSC, QPR и др.)

## 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

### *а) основная литература:*

*(имеется в наличии библиотеки ВлГУ)*

1. Корпоративные финансы и управление бизнесом [Электронный ресурс] : монография / С.В. Большаков [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — М. : Русайнс, 2015. — 378 с. — 978-5-4365-0485-8. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/48908.html>
2. Методы и модели стратегического управления предприятием [Электронный ресурс] / Е.В. Акимова [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2016. — 183 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/47670.html>
3. Фролов Ю.В. Управление эффективностью работы в организации и процессы организационного поведения. Часть III [Электронный ресурс]: учебное пособие для бакалавров / Ю.В. Фролов. — Электрон. текстовые данные. — М. : Русайнс, 2016. — 146 с. — 978-5-4365-0759-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/61674.html>

### *б) дополнительная литература:*

1. Богатин Ю.В. Экономическое управление бизнесом [Электронный ресурс]: учебное пособие / Ю.В. Богатин, В.А. Швандар. — Электрон. текстовые данные. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. — 391 с. — 5-238-00324-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10521.html>
2. Джон Джестон Управление бизнес-процессами [Электронный ресурс] : практическое руководство по успешной реализации проектов / Джестон Джон, Нелис Йохан. — Электрон. текстовые данные. — М. : Альпина Паблишер, 2016. — 648 с. — 978-5-9614-4350-9. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/48468.html>
3. Варзунов А.В. Анализ и управление бизнес-процессами [Электронный ресурс] : учебное пособие / А.В. Варзунов, Е.К. Торосян, Л.П. Сажнева. — Электрон. текстовые данные. — СПб.: Университет ИТМО, 2016. — 114 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/65772.html>

### *в) периодические издания:*

1. «Бизнес-журнал»

### *г) интернет-ресурсы:*

1. <http://www.book.ru> - Электронно-библиотечная система BOOK.ru
2. <http://rucont.ru> - Электронно-библиотечная система РУКОНТ
3. <http://znanium.com> - ЭБС издательства «ИНФРА-М»
4. <http://grebennikon.ru/> - Электронная библиотека Издательского дома Гребенников

5. <http://diss.rsl.ru/> - Электронная библиотека диссертаций
6. <http://elibrary.ru/> - Научная электронная библиотека
7. [trolling/bsc\\_short.shtml](http://trolling/bsc_short.shtml) - Портал «Корпоративный менеджмент»
8. <http://www.iteam.ru/> ITeam - Портал корпоративного управления
9. <http://www.balancedscorecard.org/> Balanced Scorecard Institute  
<http://www.balancedscorecard.ru> - Сбалансированная система показателей
10. <http://www.bplan.ru> BPlan - Профессиональный инструмент для бюджетирования
11. <http://www.intalev.ru> - Сайт компании «Инталев»
12. <http://www.iteam.ru> - Портал «Технологии корпоративного управления»
13. <http://www.mag-consulting.ru> - Технологии сбалансированного управления
14. <http://www.mag-solutions.ru> - Сайт компании «Маг консалтинг»
15. <http://e.lib.vlsu.ru/>

## **8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

1. Лекционные занятия:
  - учебная аудитория (214-6,307-6) с мультимедийным оборудованием.
  - курс лекций по дисциплине.
2. Практические занятия:
  - компьютерный класс;
  - презентационная техника: проектор, экран, ноутбук;
  - пакеты ПО общего назначения: Microsoft Word и Microsoft PowerPoint.

Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению 38.03.05 «Бизнес-информатика», профиль подготовки «Информационно – аналитическое обеспечение предпринимательской деятельности»

Рабочую программу составил Тесла д.э.н. профессор Тесленко И.Б.

Рецензент: Начальник отдела информационных технологий ООО «Альянс» Чесалкин Чесалкин Н.Б.

Программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры БИЭ протокол № 1 от «30» 08 2018 года.  
Заведующий кафедрой Тесла д.э.н., профессор Тесленко И.Б.

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании учебно-методической комиссии направления 38.03.05 «Бизнес-информатика».

протокол № 1 от «30» 08 2018 года.  
Председатель комиссии Тесла д.э.н., профессор Тесленко И.Б.



**ЛИСТ ПЕРЕУТВЕРЖДЕНИЯ  
РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Рабочая программа одобрена на 2018/2019 учебный год.

Протокол заседания кафедры № 1 от 30.08.2018 года.

Заведующий кафедрой Ивеев

Рабочая программа одобрена на 2019/2020 учебный год.

Протокол заседания кафедры № 1 от 30.08.2019 года.

Заведующий кафедрой Ивеев

Рабочая программа одобрена на \_\_\_\_\_ учебный год.

Протокол заседания кафедры № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ года.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_