


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)

Институт экономики и менеджмента  
(Наименование института)

УТВЕРЖДАЮ:

Директор института

  
34 П.Н. Захаров  
« 30 » августа 2022 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ**  
(наименование дисциплины)

**направление подготовки / специальность**

38.03.02 «Менеджмент»  
(код и наименование направления подготовки (специальности))

**направленность (профиль) подготовки**

«Управление проектами»  
(направленность (профиль) подготовки)

г. Владимир, 2022

## 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью освоения дисциплины «Управление эффективностью и результативностью» является формирование компетенций, позволяющих будущим менеджерам принимать обоснованные и оправданные управленческие решения, осознанно управлять разными явлениями и процессами, анализировать и прогнозировать влияние экономических, социальных, политико-правовых и технологических факторов на развитие организации; а также соответствующих требованиям ФГОС ВО, миссии ОПОП, учебного плана, основных потребителей (студентов), представителей бизнеса (потенциальных работодателей), профессионального сообщества и общества в целом.

Задачи:

1) развить рациональное управленческое мышление, чуткое к этическим требованиям; логику восприятия причинно-следственных связей и явлений в системах управления в контексте взаимосвязей показателей эффективности и справедливости; способность ориентироваться в системе теоретических, методических и практических знаний в области управления эффективностью и результативностью, необходимых в профессиональной деятельности;

2) сформировать компетенции, обеспечивающие знания основных концепций и показателей эффективности и результативности и методов их оценки; умения их применять в практике управления организациями, чтобы достигать поставленных целей, согласованных с интересами стейкхолдеров организации и общества; навыки принятия обоснованных и оправданных управленческих решений в разных областях управления организациями.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина «Управление эффективностью и результативностью» относится к обязательной части.

## 3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Планируемые результаты обучения по дисциплине «Управление эффективностью и результативностью», соотнесенные с планируемыми результатами освоения ОПОП (компетенциями и индикаторами достижения компетенций)

Формируемые компетенции (код, содержание компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине, в соответствии с индикатором достижения компетенции		Наименование оценочного средства
	Индикатор достижения компетенции (код, содержание индикатора)	Результаты обучения по дисциплине	
ОПК-4. Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций.	ОПК-4.1. Применяет основные методы идентификации возможностей и угроз во внешней среде организации, выявляет и оценивает возможности развития организации и бизнесов с учетом имеющихся ресурсов и компетенций	<b>Знает</b> основные понятия и показатели для характеристики эффективности и результативности развития организации. <b>Умеет</b> анализировать ситуации и оценивать возможности и угрозы во внешней среде организации с помощью показателей эффективности и результативности. <b>Владет</b> компетенцией в проведении оценки эффективности и результативности развития организаций и бизнесов с учетом имеющихся ресурсов и компетенций.	Тестовые вопросы Ситуационные задачи
	ОПК-4.2. Осуществляет разработку бизнес-планов проектов, развития новых направлений	<b>Знает</b> методологические подходы и принципы оценки эффективности и результативности. <b>Умеет</b> оценивать эффективность и результативность бизнес-планов проектов и	Тестовые вопросы Ситуационные задачи

	деятельности и организаций	развития новых направлений деятельности и организаций. <b>Владеет</b> навыками обоснованно отстаивать собственную позицию при управлении проектами с помощью показателей эффективности и результативности.	
	ОПК-4.3. Оценивает экономическую эффективность принимаемых управленческих решений на основе знания методов финансового анализа	<b>Знает</b> показатели и методы оценки экономической эффективности и результативности, используемые в финансовом анализе. <b>Умеет</b> оценивать экономическую эффективность и результативности принимаемых управленческих решений на основе знания методов финансового анализа. <b>Владеет</b> компетенцией в проведении анализа эффективности и результативности решения актуальных проблем управления современными организациями.	Тестовые вопросы Ситуационные задачи
ПК-5. Способен на основании оценки финансово-экономических показателей деятельности организации, результативности кросс-функциональных бизнес-процессов, прогнозов разработать программу стратегического развития организации	ПК-5.1 Оценивает эффективность кросс-функциональных процессов в организации	<b>Знает</b> сущность и показатели эффективности и результативности кросс-функциональных процессов в организации <b>Умеет</b> оценивать эффективность и результативность кросс-функциональных процессов в организации. <b>Владеет</b> навыками комментария полученных оценок эффективности и результативности кросс-функциональных процессов в организации.	Тестовые вопросы Ситуационные задачи
	ПК-5.2 Производит расчет и анализирует финансово-экономические показатели деятельности организации, по результатам анализа делает качественные выводы и количественные выводы и формирует рекомендации по принятию финансово-экономических решений	<b>Знает</b> финансово-экономические показатели эффективности и результативности деятельности организации. <b>Умеет</b> рассчитывать и анализировать финансово-экономические показатели эффективности и результативности деятельности организации, по результатам анализа делать качественные и количественные выводы и обосновывать рекомендации по принятию финансово-экономических решений. <b>Владеет</b> компетенцией в проведении аналитических операций с финансово-экономическими показателями эффективности и результативности деятельности организации.	Тестовые вопросы Ситуационные задачи
	ПК-5.3 Использует результаты анализа внешней и внутренней среды, анализа конкурентоспособности организации с целью выявления основных факторов экономического развития организации	<b>Знает</b> показатели эффективности и результативности управления внешней и внутренней средой и конкурентоспособностью организации. <b>Умеет</b> проводить факторный анализ экономического развития организации с применением показателей эффективности и результативности управления внешней и внутренней средой и конкурентоспособностью организации <b>Владеет</b> компетенцией в проведении факторного анализа экономического развития организации с применением показателей эффективности и результативности управления внешней и внутренней средой и конкурентоспособностью организации.	Тестовые вопросы Ситуационные задачи
	ПК-5.4 Разрабатывает и согласовывает программу	<b>Знает</b> показатели эффективности и результативности стратегического развития организации.	Тестовые вопросы

	стратегического развития организации	<b>Умеет</b> оценивать показатели эффективности и результативности в программе стратегического развития организации <b>Владет</b> компетенцией в проведении оценки показателей эффективности и результативности в программе стратегического развития организации.	Ситуационные задачи
--	--------------------------------------	--	---------------------

#### 4. ОБЪЕМ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы, 144 часа.

##### Тематический план форма обучения – очная

№ п/п	Наименование тем и/или разделов/тем дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Контактная работа обучающихся с педагогическим работником				Самостоятельная работа	Формы текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации (по семестрам)
				Лекции	Практические занятия <sup>1</sup>	Лабораторные работы	в форме практической подготовки		
1.	Введение в дисциплину. Генезис и эволюция теории эффективности.	7	1,2	2	2		2	10	
2.	Методологические подходы к оценке эффективности.	7	3,4	2	2		2	10	
3.	Основные показатели эффективности и результативности и их практическое использование.	7	5,6	2	2		2	10	Рейтинг-контроль №1
4.	Взаимосвязи показателей эффективности в системах управления.	7	7,8	2	2		2	10	
5.	Модель оптимизации организационно-управленческих решений.	7	9, 10	2	2		2	10	
6.	Модели управления эффективностью и результативностью.	7	11, 12	2	2		2	10	Рейтинг-контроль №2
7.	Система управления эффективностью и результативностью.	7	13, 14	2	2		2	10	
8.	Управление на основе показателей эффективности и результативности.	7	15, 16	2	2		2	10	

<sup>1</sup> Распределение общего числа часов, указанных на практические занятия в УП, с учетом часов на КП/КР

9.	Документирование показателей эффективности и результативности в организации.	7	17, 18	2	2		2	10	Рейтинг-контроль №3
Всего за 7 семестр:				<b>18</b>	<b>18</b>		<b>18</b>	<b>90</b>	
Наличие в дисциплине КП/КР									
Итого по дисциплине		7		<b>18</b>	<b>18</b>		<b>18</b>	<b>90</b>	Зачет

Трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единицы, 108 часов.

**Тематический план**  
**форма обучения – очно-заочная (ускоренная форма)**

№ п/п	Наименование тем и/или разделов/тем дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Контактная работа обучающихся с педагогическим работником				Самостоятельная работа	Формы текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации (по семестрам)
				Лекции	Практические занятия <sup>2</sup>	Лабораторные работы	в форме практической подготовки		
1.	Введение в дисциплину. Генезис и эволюция теории эффективности.	6	1,2	1	1		1	10	
2.	Методологические подходы к оценке эффективности.	6	3,4	1				9	
3.	Основные показатели эффективности и результативности и их практическое использование.	6	5,6	1	1		1	10	Рейтинг-контроль №1
4.	Взаимосвязи показателей эффективности в системах управления.	6	7,8	1				10	
5.	Модель оптимизации организационно-управленческих решений.	6	9, 10	1	1		1	10	
6.	Модели управления эффективностью и результативностью.	6	11, 12	1				10	Рейтинг-контроль №2
7.	Система управления эффективностью и результативностью.	6	13, 14	2	1		1	10	
8.	Управление на основе показателей эффективности и результативности.	6	15, 16	1				9	
9.	Документирование показателей эффективности и результативности в организации.	6	17, 18	1	1		1	10	Рейтинг-контроль №3
Всего за 6 семестр:				<b>10</b>	<b>5</b>		<b>5</b>	<b>88</b>	

<sup>2</sup> Распределение общего числа часов, указанных на практические занятия в УП, с учетом часов на КП/КР

Наличие в дисциплине КП/КР								
Итого по дисциплине	6		10	5		5	88	Зачет

**Тематический план  
форма обучения – очно-заочная**

№ п/п	Наименование тем и/или разделов/тем дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Контактная работа обучающихся с педагогическим работником				Самостоятельная работа	Формы текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации (по семестрам)	
				Лекции	Практические занятия <sup>3</sup>	Лабораторные работы	в форме практической подготовки			
1.	Введение в дисциплину. Генезис и эволюция теории эффективности.	9	1,2	2	1		1	10		
2.	Методологические подходы к оценке эффективности.	9	3,4	2	1		1	10		
3.	Основные показатели эффективности и результативности и их практическое использование.	9	5,6	2	1		1	10	Рейтинг-контроль №1	
4.	Взаимосвязи показателей эффективности в системах управления.	9	7,8	2	1		1	10		
5.	Модель оптимизации организационно-управленческих решений.	9	9, 10	2	1		1	10		
6.	Модели управления эффективностью и результативностью.	9	11, 12	2	1		1	10	Рейтинг-контроль №2	
7.	Система управления эффективностью и результативностью.	9	13, 14	2	1		1	10		
8.	Управление на основе показателей эффективности и результативности.	9	15, 16	2	1		1	10		
9.	Документирование показателей эффективности и результативности в организации.	9	17, 18	2	1		1	10	Рейтинг-контроль №3	
Всего за 9 семестр:										
				<b>18</b>	<b>9</b>		<b>9</b>	<b>90</b>		
Наличие в дисциплине КП/КР										
Итого по дисциплине				9		<b>18</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>90</b>	Зачет

<sup>3</sup> Распределение общего числа часов, указанных на практические занятия в УП, с учетом часов на КП/КР

## Содержание лекционных занятий по дисциплине

### **Тема 1. Введение в дисциплину. Генезис и эволюция теории эффективности**

Сущность общей концепции эффективности. Сущность понятий «эффективность», «эффект», «результативность» и «экономичность». Показатели эффекта и затрат. Единицы измерения показателей эффективности и результативности.

Выгода и польза. Модель «экономического человека», предложенная Адамом Смитом. Модель «RREEMM», предложенная В.Х. Мекклингом. Концепция стоимостной эффективности. Концепция предельной эффективности. Концепция «созидательного разрушения» Й. Шумпетера. Неоклассическая концепция эффективности. Статическая и динамическая эффективность. Аллокативная эффективность.

### **Тема 2. Методологические подходы к оценке эффективности**

Стоимостные, потребительно-стоимостные, полезностные, полезностно-стоимостные и ценностные методологические подходы к оценке эффективности. Концепция X-эффективности Х. Лейбенштейна. Концепция эффективности как ценности выбора Д. Канемана и А. Тверски.

Современные концепции взаимосвязи эффективности и результативности (эффективности и конкурентоспособности, эффективности и рисков, эффективности и общественной пользы, эффективности и устойчивости, эффективности и качества, эффективности и качества жизни, эффективности и справедливости и др.).

Стейкхолдерский подход к оценке показателей эффективности и результативности. Виды эффективности.

Проблемы оценки эффективности и результативности.

### **Тема 3. Основные показатели эффективности и результативности и их практическое использование**

Методы количественной и качественной оценки эффективности и результативности. Основные стоимостные показатели эффективности: продуктивность, рентабельность, ресурсоемкость, ресурсоотдача, ресурсооруженность, интегральные показатели.

Предельные показатели эффективности и результативности. Чистый дисконтированный доход. Предельная норма рентабельности.

Показатели эффективности и результативности производства, реализации, распределения. Показатели эффективности управления и участия в управлении. Показатели эффективности и результативности субъекта и объекта управления (efficiency и effectiveness).

Показатели эффективности и результативности работы менеджера. Управленческая добавленная стоимость и рентабельность управления.

Принципы оценки эффективности. Учет рисков при оценке эффективности. Особенности оценки эффективности и результативности управленческих решений, развития организаций и бизнесов, кросс-функциональных бизнес-процессов, основных и вспомогательных бизнес-процессов организации, выполнения входящих в их состав работ, проектов организационных структур организаций, бизнес-планов проектов и развития новых направлений деятельности и организаций, выполнения регламентов бизнес-процессов организации.

### **Тема 4. Взаимосвязи показателей эффективности в системах управления**

Закон убывающей эффективности. Основные закономерности повышения эффективности и результативности развития организации.

Логика обоснования взаимосвязей стратегических, тактических и операционных задач управления организацией на основе показателей эффективности и результативности. Показатели и методы оценки эффективности и результативности, используемые в задачах

стратегического, тактического и операционного планирования и финансовом анализе. Эффективность и результативность решения стратегических и оперативных управленческих задач в целом на уровне организации, отдельных функциональных областях менеджмента и бизнес-процессах.

Приоритеты показателей эффективности и результативности, отражающие потребительскую полезность, общественную пользу, патриотизм, нравственность и др.

Факторы и резервы роста эффективности. Факторный, функционально-стоимостный и корреляционный анализы экономического развития организации с применением показателей эффективности и результативности.

#### **Тема 5. Модель оптимизации организационно-управленческих решений**

Общая структура модели оптимизации управленческих решений. Критерии эффективности организации. Критерий индивидуальной выгоды. Критерий аллокативной эффективности. Критерии экономической эффективности, применяемые в мировой практике (метод ЮНИДО). Критерий эффективности выбора на основе ценности. Нормативно-правовые, ресурсные, административные, этические и иные ограничения в задачах оптимизации управленческих решений. Способы формализации требований заинтересованных сторон в системе ограничений модели оптимизации. Модель «поиска и принятия удовлетворительной альтернативы», предложенная Гербертом Саймоном.

Оптимизация процессов организационных изменений и результатов достижения целей организации в целом и отдельных структурных подразделений.

Последствия эффективных и результативных организационно-управленческих решений. Оправдание организационно-управленческих решений. Критерии оправдания этически сложных эффективных и результативных организационно-управленческих решений. Способы согласования интересов разных групп на основе взаимосвязи показателей эффективности и справедливости в системах коммуникаций и типовых задачах планирования производства. Методы установления причинно-следственных связей показателей эффективности и справедливости в типовых задачах планирования производства и способы оптимизации их решений в процессах выполнения.

#### **Тема 6. Модели управления эффективностью и результативностью**

Модель цепочки создания ценности (Value chain). Модель SMART-эффективности. Модель ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicator, KPI). Модель сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard, BSC). Модели сбалансированной системы показателей, ориентированные на операционную и стратегическую эффективность. Модель Призма-эффективности (Performance Prism). Модели управления стоимостью бизнеса (CPM, BPM, EPM)

Передовые мировые практики использования инструментов управления результативностью и эффективностью.

#### **Тема 7. Система управления эффективностью и результативностью**

Сущность и структура системы управления эффективностью и результативностью. Уровни зрелости управления результативностью и эффективностью. Ключевые характеристики системы управления результативностью и эффективностью по уровням зрелости.

Управленческие решения: цели и приоритеты, мотивация, организационная структура и процессы; финансовые, материальные и человеческие ресурсы; государственное регулирование, взаимодействие со стейкхолдерами.

Оценка: показатели, анализ, внутриведомственная оценка, межведомственная оценка, международные сопоставления, подотчетность.



Данные: структурирование данных, определение источников данных, сбор и хранение данных, обработка данных, представление данных, межведомственный обмен данными.

Инфраструктура: регламентация, учет, моделирование процессов, научная база, методическое сопровождение, навыки и компетенции.

Смежные процессы: стратегическое планирование, бюджетирование, кадровая политика, информатизация, внутренние коммуникации, командная и проектная работа, межведомственное взаимодействие, внешние коммуникации, корпоративная культура, вспомогательная деятельность.

Источник всех учебных ситуаций. Стандарт зрелости управления результативностью и эффективностью: утвержден протоколом заседания проектного комитета от 13.02.2018. No 1. – URL: <https://ar.gov.ru/ru-RU/document/default/view/446>

### **Тема 8. Управление на основе показателей эффективности и результативности**

Показатели эффективности и результативности в управлении в целеполагании. Методы декомпозиции показателей эффективности и результативности. Показатели эффективности и результативности в управлении в планировании. Показатели эффективности и результативности в управлении в анализе ситуаций.

Показатели эффективности и результативности в управлении кросс-функциональными бизнес-процессами структурных подразделений, продуктов и проектов. Показатели эффективности и результативности в управлении внешней и внутренней средой и конкурентоспособностью организации.

### **Тема 9. Документирование показателей эффективности и результативности в организации**

Базисные, плановые и фактические показатели эффективности. Референсные, целевые, промежуточные и конечные показатели эффективности. Общественно значимые показатели эффективности. Паспорт показателей результативности и эффективности. Публичная нефинансовая отчетность. Основные документы, содержащие показатели эффективности и результативности. Плановая и отчетная документация.

## **Содержание практических занятий по дисциплине**

### **Тема 1. Введение в дисциплину. Генезис и эволюция теории эффективности**

Практическое занятие 1. «Составление и согласование программы и организация практических занятий. Генезис и эволюция теории эффективности».

Рассмотрение распределенных теоретических вопросов темы с помощью презентации с последующим обсуждением в учебной группе.

Практическое занятие 2. «Генезис и эволюция теории эффективности».

*Учебная ситуация.* Законодательное закрепление требований к обучению сотрудникам навыкам управления результативности и эффективности в США.

*Учебная ситуация.* Программа профессионального коучинга по вопросам управления результативностью и эффективностью в США (Professional Coaching).

Источник всех учебных ситуаций. Стандарт зрелости управления результативностью и эффективностью: утвержден протоколом заседания проектного комитета от 13.02.2018. No 1. – URL: <https://ar.gov.ru/ru-RU/document/default/view/446>

Решение задач.

Источник. Управление проектами и экономическая эффективность: сборник задач / И. П. Ильичев, Ю. Ю. Костюхин, Е. П. Караваев [и др.]. – М.: Дом МИСиС, 2009. - 102 с. - ISBN 978-5-87623-269-4.– URL: <https://znanium.com/catalog/product/1281140>

### **Тема 2. Методологические подходы к оценке эффективности**

Практическое занятие 3. «Методологические подходы к оценке эффективности». Рассмотрение распределенных теоретических вопросов темы с помощью презентации с последующим обсуждением в учебной группе.

Практическое занятие 4. «Методологические подходы к оценке эффективности».

*Учебная ситуация.* Регуляторная политика Великобритании.

*Учебная ситуация.* Пример цели по реорганизации процессов ведомства в интересах повышения результативности и эффективности, управления рисками на примере Министерства коммерции США.

Решение задач.

### **Тема 3. Основные показатели эффективности и результативности и их практическое использование**

Практическое занятие 5. «Основные показатели эффективности и результативности и их практическое использование».

Рассмотрение распределенных теоретических вопросов темы с помощью презентации с последующим обсуждением в учебной группе.

Практическое занятие 6. «Основные показатели эффективности и результативности и их практическое использование».

*Учебная ситуация.* Мониторинг докладов о результативности и эффективности на предмет открытости.

*Учебная ситуация.* Использование международных сопоставлений при определении целевых значений показателей в сфере охраны труда на основе опыта Великобритании.

*Учебная ситуация.* Целевые показатели на примере пожарной службы Лондона.

*Учебная ситуация.* Анализ структуры трудозатрат Министерства национальной безопасности США (Developing Work Breakdown Structure, from Homeland Security.)

Решение задач.

### **Тема 4. Взаимосвязи показателей эффективности в системах управления**

Практическое занятие 7. «Взаимосвязи показателей эффективности в системах управления».

Рассмотрение распределенных теоретических вопросов темы с помощью презентации с последующим обсуждением в учебной группе.

Практическое занятие 8. «Взаимосвязи показателей эффективности в системах управления».

*Учебная ситуация.* Стратегический план на 2011-2016 финансовые годы Инспекции по безопасности пищевых продуктов США (FSIS).

*Учебная ситуация.* Учет влияния внешних факторов, которые могут повлиять на политику проведения инспекций и использование данных для измерения результативности и эффективности.

*Учебная ситуация.* Построение логических моделей процессов на примере описания траектории (pathway) по борьбе с незаконным выбросом мусора в Восточном Кембриджшире (East Cambridgeshire).

*Учебная ситуация.* Взаимосвязь научной оценки рисков и процесса установления целевых значений показателей результативности на примере Германии.

*Учебная ситуация.* Пример использования международных сопоставлений для формулирования целевых значений показателей Министерства человеческих ресурсов Сингапура (Ministry of Manpower).

Решение задач.

### **Тема 5. Модель оптимизации организационно-управленческих решений**

Практическое занятие 9. «Модель оптимизации организационно-управленческих решений».

Рассмотрение распределенных теоретических вопросов темы с помощью презентации с последующим обсуждением в учебной группе.

Практическое занятие 10. «Модель оптимизации организационно-управленческих решений».

*Учебная ситуация.* Пример оптимизации организационной структуры и процессов.

*Учебная ситуация.* Основные роли участвующих сторон в системе управления результативностью и эффективностью в органах государственной власти США.

*Учебная ситуация.* Принятие решений о межведомственном взаимодействии для реализации контроля продуктовой цепи США каждым из ведомств фиксируется в ведомственных стратегических планах.

Решение задач.

#### **Тема 6. Модели управления эффективностью и результативностью**

Практическое занятие 11. «Модели управления эффективностью и результативностью».

Рассмотрение распределенных теоретических вопросов темы с помощью презентации с последующим обсуждением в учебной группе.

Практическое занятие 12. «Модели управления эффективностью и результативностью».

*Учебная ситуация.* Стратегическая каскадная система управления результативностью и эффективностью (A Strategic Cascading Performance Management System).

*Учебная ситуация.* Универсальный инструмент «таблица одиннадцати» (The «Table of Eleven») на примере использования Правительством Нидерландов.

Решение задач.

#### **Тема 7. Система управления эффективностью и результативностью**

Практическое занятие 13. «Система управления эффективностью и результативностью».

Рассмотрение распределенных теоретических вопросов темы с помощью презентации с последующим обсуждением в учебной группе.

Практическое занятие 14. «Система управления эффективностью и результативностью».

*Учебная ситуация.* Моделирование и анализ процессов с использованием стандартизированных нотаций.

*Учебная ситуация.* Пример сопоставления уровня безопасности дорожного движения в России и мире.

*Учебная ситуация.* Пример инфраструктуры предоставления данных Инспекции по безопасности пищевых продуктов США (FSIS).

*Учебная ситуация.* Научная стратегия на 2002-2016 годы (Science Strategy 2012-201636) Европейского управления безопасности пищевых продуктов (European Food Safety Authority, EFSA).

*Учебная ситуация.* Ведомственная модель оценки результативности и эффективности на примере Федеральной авиационной администрации США.

Решение задач.

#### **Тема 8. Управление на основе показателей эффективности и результативности**

Практическое занятие 15. «Управление на основе показателей эффективности и результативности».

Рассмотрение распределенных теоретических вопросов темы с помощью презентации с последующим обсуждением в учебной группе.

Практическое занятие 16. «Управление на основе показателей эффективности и результативности».

*Учебная ситуация.* Распределение бюджетных, материальных и трудовых расходов по приоритетам и отдельным стратегическим целям и задачам.

*Учебная ситуация.* Модель оценки результативности и эффективности контроля оборота табака в Уэльсе (Великобритания).

*Учебная ситуация.* Межведомственное взаимодействие на примере контроля продуктовой цепи в США.

Решение задач.

### **Тема 9. Документирование показателей эффективности и результативности в организации**

Практическое занятие 17. «Документирование показателей эффективности и результативности в организации».

Рассмотрение распределенных теоретических вопросов темы с помощью презентации с последующим обсуждением в учебной группе.

Практическое занятие 18. «Документирование показателей эффективности и результативности в организации».

*Учебная ситуация.* Пример учета результатов мероприятий (документирования результатов мероприятий) из Плана по проведению стратегического анализа данных Инспекции по безопасности пищевых продуктов США (FSIS Strategic Data Analysis Plan for Domestic Inspection).

*Учебная ситуация.* Пример отчета о достижении показателей результативности и эффективности для заинтересованных сторон и общественности Инспекции по безопасности пищевых продуктов США (FSIS).

*Учебная ситуация.* Пример отчета о достижении показателей результативности и эффективности для заинтересованных сторон и общественности Инспекции по безопасности пищевых продуктов США (FSIS).

*Учебная ситуация.* Пример внутриведомственной отчетности по контролю оборота алкогольной продукции в Великобритании.

*Учебная ситуация.* Пример общедоступного формата представления информации.

*Учебная ситуация.* Базы данных Управления по охране труда Великобритании (HSE).

*Учебная ситуация.* Обеспечение качества данных на примере экологического надзора США.

*Учебная ситуация.* Источники данных для расчета показателей результативности и эффективности на примере Агентства по защите окружающей среды США .

*Учебная ситуация.* Источники данных для расчета показателей результативности и эффективности на примере Управления пожарной безопасности Лондона и Инспекции охраны труда Великобритании.

Решение задач.

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

### **5.1. Текущий контроль успеваемости**

**Вопросы для подготовки к опросу по дисциплине  
«Управление эффективностью и результативностью»**

## РЕЙТИНГ-КОНТРОЛЬ № 1

### *Тема 1. Введение в дисциплину. Генезис и эволюция теории эффективности*

1. Какова сущность общей концепции эффективности?
2. Каковы сущность и показатели эффекта и затрат?
3. Каковы единицы измерения показателей эффективности и результативности?
4. Какова взаимосвязь выгоды и пользы в модели «экономического человека», предложенной Адамом Смитом?
5. Какова сущность эффективности в концепции «созидательного разрушения» Йозефа Шумпетера?
6. Что понимается под аллокативной эффективностью?

### *Тема 2. Методологические подходы к оценке эффективности*

1. Какие известны методологические подходы к оценке эффективности, и в чем состоит их сущность?
2. Какие известны современные концепции взаимосвязи эффективности и результативности, и в чем состоит их сущность?
3. Каковы взаимосвязи показателей эффективности и устойчивости?
4. Каковы взаимосвязи показателей эффективности и справедливости?
5. Какова сущность эффективности в контексте стейкхолдерского подхода?
6. Какие различают виды эффективности?
7. Каковы проблемы оценки эффективности и результативности?

### *Тема 3. Основные показатели эффективности и результативности и их практическое использование*

1. Каковы основные стоимостные показатели эффективности и результативности?
2. Какие известны интегральные показатели эффективности и результативности, и где они применяются?
3. Каковы основные предельные показатели эффективности и результативности?
4. Каковы различия показателей эффективности субъекта и объекта управления?
5. С помощью каких показателей оценивается эффективность и результативность работы менеджера?
6. Каковы принципы оценки эффективности?
7. Как учитываются риски при оценке эффективности?
8. Каковы особенности оценки эффективности и результативности управленческих решений?

## РЕЙТИНГ-КОНТРОЛЬ № 2

### *Тема 4. Взаимосвязи показателей эффективности в системах управления*

1. Каковы основные закономерности повышения эффективности и результативности развития организации?
2. Какова логика обоснования взаимосвязей стратегических, тактических и операционных задач управления организацией на основе показателей эффективности и результативности?
3. Какие показатели эффективности и результативности используют в задачах стратегического, тактического и операционного планирования?
4. Каковы факторы и резервы роста эффективности и результативности управления?
5. Какова общая методика проведения функционально-стоимостного анализа экономического развития организации с применением показателей эффективности и результативности?

**Тема 5. Модель оптимизации организационно-управленческих решений**

1. Какова общая структура модели оптимизации управленческих решений?
2. Какие критерии эффективности могут применяться в модели оптимизации управленческих решений?
3. Какие ограничения могут применяться в модели оптимизации управленческих решений?
4. Какова сущность модели «поиска и принятия удовлетворительной альтернативы», предложенной Гербертом Саймоном?
5. Каковы способы оправдания организационно-управленческих решений?
6. Каковы критерии оправдания этически сложных эффективных и результативных организационно-управленческих решений?
7. Каковы способы согласования интересов разных групп на основе взаимосвязи показателей эффективности и справедливости в системах коммуникаций и типовых задачах планирования производства?

**РЕЙТИНГ-КОНТРОЛЬ № 3**

**Тема 6. Модели управления эффективностью и результативностью**

1. Как действует модель цепочки создания ценности?
2. Какова сущность модели SMART-эффективности, и каково ее практическое применение?
3. Какова сущность модели ключевых показателей эффективности, и каково ее практическое применение?
4. Какова структура модели сбалансированной системы показателей, и каково ее практическое применение?
5. Какова сущность модели призма-эффективности, и каково ее практическое применение?
6. Какова сущность моделей управления стоимостью бизнеса?
7. Каковы передовые мировые практики использования инструментов управления результативностью и эффективностью?

**Тема 7. Система управления эффективностью и результативностью**

1. Какова сущность и структура системы управления эффективностью и результативностью?
2. Каковы уровни зрелости управления результативностью и эффективностью?
3. Каковы ключевые характеристики системы управления результативностью и эффективностью по уровням зрелости?
4. Каковы характеристики управленческих решений в системе управления эффективностью и результативностью?
5. Какие показатели применяются в системе управления эффективностью и результативностью, и в каких отчетах они отражаются?
6. Какие данные используют в системе управления эффективностью и результативностью, и каковы их источники?
7. Какова инфраструктура системы управления эффективностью и результативностью?
8. Каковы смежные процессы в системе управления эффективностью и результативностью?

**Тема 8. Управление на основе показателей эффективности и результативности**

1. Как используются показатели эффективности и результативности в целеполагании?

2. Каковы методы декомпозиции показателей эффективности и результативности?
3. Как используются показатели эффективности и результативности в планировании?
4. Как используются показатели эффективности и результативности в анализе ситуаций?
5. Как используются показатели эффективности и результативности в системах управления кросс-функциональными бизнес-процессами структурных подразделений, продуктов и проектов?
6. Как используются показатели эффективности и результативности в управлении внешней и внутренней средой и конкурентоспособностью организации?

### **Тема 9. Документирование показателей эффективности и результативности в организации**

1. Какие показатели эффективности и результативности отражают в отчетности?
2. Каково предназначение референсных, целевых, промежуточных и конечных показателей эффективности?
3. Какие общественно значимые показатели эффективности отражают в отчетности и в каких организационных документах?
4. Какие показатели отражают в паспорте показателей результативности и эффективности?
5. В каких организационных документах содержатся показатели эффективности и результативности?

## **5.2. Промежуточная аттестация по итогам освоения дисциплины**

### **Вопросы для подготовки к зачету по дисциплине «Управление эффективностью и результативностью»**

1. Сущность общей концепции эффективности. Сущность понятий «эффективность», «эффект», «результативность» и «экономичность».
2. Сущность и показатели эффекта и затрат. Единицы измерения показателей эффективности и результативности.
3. Выгода и польза. Модель «экономического человека», предложенная Адамом Смитом. Модель «RREEMM», предложенная В.Х. Мекклингом.
4. Концепция стоимостной эффективности. Основные стоимостные показатели эффективности.
5. Концепция предельной эффективности. Предельные показатели эффективности и результативности.
6. Сущность эффективности в концепции «созидательного разрушения» Йозефа Шумпетера. Статическая и динамическая эффективность.
7. Неоклассическая концепция эффективности. Аллокативная эффективность.
8. Методологические подходы к оценке эффективности.
9. Концепция X-эффективности Х. Лейбенштайна.
10. Концепция эффективности как ценности выбора Д. Канемана и А. Тверски.
11. Современные концепции взаимосвязи эффективности и результативности.
12. (эффективности и конкурентоспособности, эффективности и рисков, эффективности и общественной пользы, эффективности и устойчивости, эффективности и качества, эффективности и качества жизни, эффективности и справедливости и др.).
13. Стейкхолдерский подход к оценке показателей эффективности и результативности. Виды эффективности.
14. Проблемы оценки эффективности и результативности.

15. Методы количественной и качественной оценки эффективности и результативности.
16. Интегральные показатели эффективности.
17. Показатели эффективности и результативности производства, реализации, распределения.
18. Показатели эффективности управления и участия в управлении.
19. Показатели эффективности и результативности субъекта и объекта управления.
20. Показатели эффективности и результативности работы менеджера. Управленческая добавленная стоимость и рентабельность управления.
21. Принципы оценки эффективности.
22. Учет рисков при оценке эффективности.
23. Особенности оценки эффективности и результативности управленческих решений, развития организаций и бизнесов.
24. Особенности оценки эффективности и результативности кросс-функциональных бизнес-процессов, основных и вспомогательных бизнес-процессов организации.
25. Особенности оценки эффективности и результативности выполнения работ, входящих в состав бизнес-процессов.
26. Особенности оценки эффективности и результативности бизнес-планов проектов и развития новых направлений деятельности и организаций.
27. Особенности оценки эффективности и результативности проектов организационных структур организаций.
28. Особенности оценки эффективности и результативности выполнения регламентов бизнес-процессов организации.
29. Закон убывающей эффективности. Основные закономерности повышения эффективности и результативности развития организации.
30. Логика обоснования взаимосвязей стратегических, тактических и операционных задач управления организацией на основе показателей эффективности и результативности.
31. Показатели и методы оценки эффективности и результативности, используемые в задачах стратегического, тактического и операционного планирования и финансовом анализе.
32. Эффективность и результативность решения стратегических и оперативных управленческих задач в целом на уровне организации, отдельных функциональных областях менеджмента и бизнес-процессах.
33. Факторы и резервы роста эффективности.
34. Общая методика факторного анализа экономического развития организации с применением показателей эффективности и результативности.
35. Общая методика функционально-стоимостного анализа экономического развития организации с применением показателей эффективности и результативности.
36. Общая методика корреляционного анализа экономического развития организации с применением показателей эффективности и результативности.
37. Общая структура модели оптимизации управленческих решений.
38. Критерии эффективности организации. Критерий индивидуальной выгоды. Критерий аллокативной эффективности. Критерии экономической эффективности, применяемые в мировой практике (метод ЮНИДО). Критерий эффективности выбора на основе ценности.
39. Система ограничений в задачах оптимизации управленческих решений. Нормативно-правовые, ресурсные, административные, этические и иные ограничения. Способы формализации требований заинтересованных сторон в системе ограничений модели оптимизации.
40. Модель «поиска и принятия удовлетворительной альтернативы», предложенная Гербертом Саймоном.



41. Оптимизация процессов организационных изменений и результатов достижения целей организации в целом и отдельных структурных подразделений.
42. Последствия эффективных и результативных организационно-управленческих решений. Оправдание организационно-управленческих решений.
43. Критерии оправдания этически сложных эффективных и результативных организационно-управленческих решений.
44. Способы согласования интересов разных групп на основе взаимосвязи показателей эффективности и справедливости в системах коммуникаций и типовых задачах планирования производства.
45. Методы установления причинно-следственных связей показателей эффективности и справедливости в типовых задачах планирования производства и способы оптимизации их решений в процессах выполнения.
46. Модель цепочки создания ценности (Value chain).
47. Модель SMART-эффективности.
48. Модель ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicator, KPI).
49. Модель сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard, BSC).
50. Модель Призма-эффективности (Performance Prism).
51. Модели управления стоимостью бизнеса (CPM, BPM, EPM)
52. Передовые мировые практики использования инструментов управления результативностью и эффективностью.
53. Сущность и структура системы управления эффективностью и результативностью.
54. Уровни зрелости управления результативностью и эффективностью.
55. Ключевые характеристики системы управления результативностью и эффективностью по уровням зрелости.
56. Основные характеристики управленческих решений в системе управления эффективностью и результативностью.
57. Показатели в системе управления эффективностью и результативностью.
58. Данные и их источники в системе управления эффективностью и результативностью.
59. Инфраструктура системы управления эффективностью и результативностью.
60. Смежные процессы в системе управления эффективностью и результативностью.
61. Показатели эффективности и результативности в целеполагании. Методы декомпозиции показателей эффективности и результативности.
62. Показатели эффективности и результативности в планировании.
63. Показатели эффективности и результативности в анализе ситуаций.
64. Показатели эффективности и результативности в управлении кросс-функциональными бизнес-процессами структурных подразделений, продуктов и проектов.
65. Показатели эффективности и результативности в управлении внешней и внутренней средой.
66. Показатели эффективности и результативности в управлении конкурентоспособностью организации.
67. Базисные, плановые и фактические показатели эффективности. Основные документы, содержащие эти показатели.
68. Референсные, целевые, промежуточные и конечные показатели эффективности. Основные документы, содержащие эти показатели.
69. Общественно значимые показатели эффективности. Основные документы, содержащие эти показатели.
70. Паспорт показателей результативности и эффективности.

### 5.3. Самостоятельная работа обучающегося.

К *обязательной* самостоятельной работе относятся следующие ее виды:

- подготовка конспектов лекций (реконструкция и написание текстов лекций) и самостоятельное углубленное изучение темы лекции;
- подготовка доклада и презентации к каждому практическому занятию;
- подготовка к обсуждению учебных ситуаций.
- подготовка к тестированию по рейтинг-контролю;
- подготовка к сдаче зачета.

К *рекомендованной* самостоятельной работе относится выполнение индивидуальных заданий в указанном источнике, либо других заданий, согласованных с преподавателем.

Управление проектами и экономическая эффективность: оценка экономической эффективности проектов: методические указания выполнению домашнего задания / И. П. Ильичев, Ю. Ю. Костюхин, Е. П. Караваев [и др.]. – М.: Дом МИСиС, 2010. - 66 с. - ISBN 978-5-87623-298-4. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1281142>

По желанию студента ему может быть предложены *дополнительные задания* по самостоятельной работе, такие как: подготовка доклада и презентации на студенческую конференцию, написание и опубликование статьи в научном журнале, подготовка работы (проекта) для участия в различных конкурсах студенческих работ, участие в проекте КСО или в волонтерском движении.

#### Примерные темы научных статей, распределенные по темам практических занятий

№ п/п	Тема практического занятия	Примерная тема научной статьи
1.	Введение в дисциплину. Генезис и эволюция теории эффективности.	Новые теории эффективности. Эффективность в международных стандартах по менеджменту
2.	Методологические подходы к оценке эффективности.	Ценностные подходы к оценке эффективности и результативности. Полезностные подходы к оценке эффективности и результативности.
3.	Основные показатели эффективности и результативности и их практическое использование.	Предельные показатели эффективности и проблемы их практического применения.
4.	Взаимосвязи показателей эффективности в системах управления.	Взаимосвязи показателей эффективности и справедливости в системах управления организациями. Взаимосвязи показателей эффективности и устойчивости в системах управления организациями. Взаимосвязи показателей эффективности и качества жизни в системах управления организациями. Приоритет патриотизма, отражаемый во взаимосвязях показателей эффективности и результативности,
5.	Модель оптимизации организационно-управленческих решений.	Этические требования в модели оптимизации организационно-управленческих решений. Формализация этических требований в модели оптимизации организационно-управленческих решений.
6.	Модели управления эффективностью и результативностью.	Проблемы практической реализации моделей управления стоимостью бизнеса. Взаимосвязи показателей эффективности в модели сбалансированной системы показателей.
7.	Система управления эффективностью и результативностью.	Стандартная структура системы управления эффективностью и результативностью и ее практическое применение.
8.	Управление на основе показателей эффективности и результативности.	Оценка эффективности и результативности управления кросс-функциональными бизнес-процессами структурных подразделений, продуктов и проектов. Оценка эффективности и результативности управления внешней и внутренней средой организации.

9.	Документирование показателей эффективности и результативности в организации.	Паспорт показателей результативности и эффективности организации. Общественно значимые показатели эффективности и результативности в публичном нефинансовом отчете.
----	--	--

Фонд оценочных материалов (ФОМ) для проведения аттестации уровня сформированности компетенций обучающихся по дисциплине оформляется отдельным документом.

## 6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 6.1. Книгообеспеченность

Наименование литературы: автор, название, вид издания, издательство	Год издания	КНИГООБЕСПЕЧЕННОСТЬ	
		Наличие в электронном каталоге ЭБС	
Основная литература			
1. Пурлик, В. М. Управление эффективностью деятельности организации: учебник для вузов / В. М. Пурлик. — М.: Юрайт. — 207 с.— ISBN 978-5-534-12817-8.	2021	<a href="https://urait.ru/bcode/476703">https://urait.ru/bcode/476703</a>	
2. Круглов, М. Г. Инновационный проект: управление качеством и эффективностью: Учебное пособие / М.Г. Круглов; Академия Народного Хозяйства при Правительстве РФ. – М.: Дело АНХ. - 336 с. ISBN 978-5-7749-0534-8.	2011	<a href="https://znanium.com/catalog/product/359966">https://znanium.com/catalog/product/359966</a>	
3. Управление проектами и экономическая эффективность: сборник задач / И. П. Ильичев, Ю. Ю. Костюхин, Е. П. Караваев [и др.]. – М.: Дом МИСиС. - 102 с. - ISBN 978-5-87623-269-4.	2009	<a href="https://znanium.com/catalog/product/1281140">https://znanium.com/catalog/product/1281140</a>	
4. Управление проектами и экономическая эффективность: оценка экономической эффективности проектов: методические указания выполнению домашнего задания / И. П. Ильичев, Ю. Ю. Костюхин, Е. П. Караваев [и др.]. – М.: Дом МИСиС. - 66 с. - ISBN 978-5-87623-298-4.	2010	<a href="https://znanium.com/catalog/product/1281142">https://znanium.com/catalog/product/1281142</a>	
5. Кокинз, Г. Управление результативностью: Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Кокинз Г., Перев. Тимофеев П.В., - 4-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс. - 316 с. ISBN 978-5-9614-6377-4.	2017	<a href="https://znanium.com/catalog/product/926093">https://znanium.com/catalog/product/926093</a>	
Дополнительная литература			
1. Староверова, К. О. Менеджмент. Эффективность управления: учебное пособие для вузов / К. О. Староверова. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Юрайт. — 269 с. — ISBN 978-5-534-09017-8.	2021	<a href="https://urait.ru/bcode/471203">https://urait.ru/bcode/471203</a>	
2. Ойнер, О. К. Управление результативностью маркетинга: учебник и практикум для вузов / О. К. Ойнер. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт. — 350 с. — ISBN 978-5-534-04642-7.	2021	<a href="https://urait.ru/bcode/468557">https://urait.ru/bcode/468557</a>	
3. Ильин, В. В. Внедрение ERP-систем: управление экономической эффективностью / Ильин В.В., - 3-е изд., (эл.) – М.: Интермедиа. - 298 с.: ISBN 978-5-91349-057-5.	2018	<a href="https://znanium.com/catalog/product/981974">https://znanium.com/catalog/product/981974</a>	
4. Комаров, Е. И. Управление эффективностью социальных учреждений: учебно-практическое пособие / Е. И. Комаров, Н. Н. Стрельникова, И. В. Малофеев. - 2-е изд., стер. — М.: Дашков и К°. — 300 с. - ISBN 978-5-394-03560-9.	2020	<a href="https://znanium.com/catalog/product/1093446">https://znanium.com/catalog/product/1093446</a>	
5. Родионова, Н. В. Теория и методология исследования взаимосвязи экономических и социальных показателей в системах управления предприятиями: монография / Н.В. Родионова. — М.: ИНФРАМ, 2018. — 317 с. — <a href="http://www.dx.doi.org/10.12737/monography_593fa5f3b24933.10259049">www.dx.doi.org/10.12737/monography_593fa5f3b24933.10259049</a> . - ISBN 978-5-16-012965-5.	2018	<a href="https://znanium.com/catalog/product/978140">https://znanium.com/catalog/product/978140</a>	

## **6.2. Периодические издания**

1. Международный журнал продуктивности и управления эффективностью.
2. Вестник МГУ. Серия «Менеджмент».
3. Вестник СПбГУ. Серия «Менеджмент».
4. Искусство управления.
5. Экономика и эффективность организации производства.
6. Проблемы теории и практики управления.
7. Российский журнал менеджмента.
8. Менеджмент в России и за рубежом.
9. Управление.
10. Современные технологии управления.

## **6.3. Интернет-ресурсы**

1. Официальный сайт: <http://library.vlsu.ru/>
2. ЭБС «Консультант студента»
3. [www.znanium.com](http://www.znanium.com) Электронно-библиотечная система.
4. <https://urite.ru/> Электронная библиотека. Для вузов и сузов.
5. [www.iprbookshop.ru/](http://www.iprbookshop.ru/) (Электронно-библиотечная система IPRbooks – научно-образовательный ресурс для решения задач обучения в России и за рубежом).
6. ЭБС e-lanbook.com
7. ЭБС Университетская библиотека.
8. Polpred.com
9. Электронная библиотека Grebennikon
10. <https://bookonline.ru>. Система интерактивных учебников «Book On Lime»
11. [www.iteam.ru](http://www.iteam.ru) (Портал iTeam – технологии корпоративного управления)
12. Научная библиотека e-library
13. [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) Справочная правовая система «Консультант Плюс».
14. Стандарт зрелости управления результативностью и эффективностью: утвержден протоколом заседания проектного комитета от 13.02.2018. No 1. – URL: <https://ar.gov.ru/ru-RU/document/default/view/446>

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

Для реализации данной дисциплины имеются специальные помещения для проведения занятий лекционного типа, занятий практического типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы. Практические работы проводятся в аудиториях, оснащенных мультимедиа оборудованием, компьютерном классе с доступом в Интернет.

Перечень используемого лицензионного программного обеспечения:

- операционная система семейства Microsoft Windows;
- пакет офисных программ Microsoft Office;
- Консультант Плюс

Рабочую программу составил д.э.н. Родионова Н.В.

(ФИО, должность, подпись)

Рецензент

(представитель работодателя) Директор ООО «Спецхолдинг» Рахов М.В.

(место работы, должность, ФИО, подпись)

Программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры

Протокол № 1 от 29.08.2022 года

Заведующий кафедрой МНиМР д.э.н. Ползунова Н.Н.

(ФИО, подпись)

Рабочая программа рассмотрена и одобрена

на заседании учебно-методической комиссии направления 38.03.02 «Менеджмент»

Протокол № 1 от 30.08.2022 года

Председатель комиссии зав. кафедры МНиМР д.э.н. Ползунова Н.Н.

(ФИО, должность, подпись)