Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 10.11.2026 00:00:06
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.01.17 Управление производительностью труда и эффективностью организаций
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Менеджмент непроизводственной сферы
(наименование образовательной программы)

очно-заочная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2026

Донецк

Автор-составитель РПД:

Дедяева Лариса Михайловна, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры менеджмента непроизводственной сферы

Заведующий кафедрой:

Тарасова Елена Владимировна, канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента непроизводственной сферы

Рабочая программа дисциплины Б1.В.01.17 Управление производительностью труда и эффективностью организаций одобрена на заседании кафедры менеджмента непроизводственной сферы Донецкого филиала РАНХиГС

протокол № 11 от «18» марта 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Б1.В.01.17 Управление производительностью труда и эффективностью организаций обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС *(при наличии)*	**Код компетенции**	**Наименование компетенции**	**Код индикатора достижения компетенций**	**Наименование индикатора достижения компетенций**	**Образовательный результат**
D/01.6 Формирование информационного взаимодействия руководителя с организациями, 07.002 «Специалист по организационному и документационному обеспечению управления организацией», утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 15 июня 2020	ПК-1	Способен обеспечивать информационное взаимодействие руководителя с организациями	ПК-1.2	Обрабатывает и интерпретирует информацию для подготовки проектов решений	ПК-1.2. З-1 **Знает** внутреннюю и внешнюю политику организации ПК-1.2. З-4 **Знает** особенности формирования внешних и внутренних информационных потоков ПК-1.2. З-7 **Знает** современные методы и технические средства сбора, обработки, сохранения и передачи информации ПК-1.2. У-2 **Умеет** собирать, обрабатывать и анализировать информацию в соответствии с заданными требованиями ПК-1.2. У-5**Умеет** производить поиск информации в существующих базах данных

года №333н.					
			ПК-1.7	Готовит документы для заключения соглашений о сотрудничестве	ПК-1.7. З-1**Знает** внутреннюю и внешнюю политику организации ПК-1.7. З-6**Знает** правила формирования и использования баз данных ПК-1.7. У-2 **Умеет** собирать, обрабатывать и анализировать информацию в соответствии с заданными требованиями ПК-1.7. У-5 **Умеет** производить поиск информации в существующих базах данных ПК-1.7. У-7 **Умеет** работать с компьютером, использовать офисный пакет

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины:

3,00 з.е., 108 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 36 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 18 ак.час на лекции и 18 ак.час на практические занятия. 43 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.В.01.17 Управление производительностью и эффективностью организаций реализуется на 4-ем курсе в 8-м семестре после изучения дисциплин:

- Моделирование и презентация проектов;
- Антикризисное управление;
- Управленческая аналитика и диагностика деловой активности в непроизводственной сфере.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов		Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий						Период промежуточной аттестации (сессия)			Самостоятельная работа		
			Период теоретического обучения											
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ								
Раздел 1	Теоретические основы управления производительностью труда в организациях													
Тема 1.1.	Производительность труда в организации	8	2	0	0	2	0	0	0	0		0	0	4	Доклад, Тестирование

Тема 1.2.	Факторы и резервы роста производительности труда в организации.	9	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	5	Тестирование, Контрольное задание
Тема 1.3.	Управление производительностью труда в организации	9	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	5	Тестирование, Контрольное задание
Раздел 2	Управление эффективностью организаций													
Тема 2.1.	Эффективность менеджмента организаций	9	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	5	Тестирование, Контрольное задание
Тема 2.2.	Оценка эффективности деятельности организации	9	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	5	Тестирование, Контрольное задание
Тема 2.3.	Современные концепции	8	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	4	Тестирование, Контрольное

	управления эффективностью в организациях													задание
Раздел 3	Инструменты построения эффективной организации													
Тема 3.1.	Сбалансированная система показателей как инструмент стратегического управления	9	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	5	Тестирование, Контрольное задание
Тема 3.2.	Стратегическая карта и стратегические мероприятия организации	9	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	5	Тестирование, Контрольное задание
Тема 3.3.	Ключевые показатели эффективности	9	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	5	Тестирование, Контрольное задание

Промежуточная аттестация		29	0	0	0	0	0	0	2	9	0	18	0	Экзамен
Итого		108	18	0	0	18	0	0	2	9	0	18	43	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Тема 1.1. Производительность труда в организации. ПК-1.2, ПК-1.7

Основные подходы к определению производительности труда и её роли в управлении организацией. Сущность и роль производительности труда в организации. Методы измерения, анализа и повышения производительности труда. Источники информации для анализа производительности труда и порядок их формирования. Современные методы и технические средства сбора и обработки данных по производительности труда. Применение офисного пакета для расчётов и анализа показателей производительности труда.

Тема 1.2. Факторы и резервы роста производительности труда в организации. ПК-1.2, ПК-1.7

Сущность, цели и задачи анализа факторов и резервов роста производительности труда в системе управления организацией. Классификация и характеристика внешних и внутренних информационных потоков для аналитической работы. Современные методы и технические средства сбора, обработки, сохранения и передачи информации. Критерии полноты, достоверности и своевременности при отборе источников информации для анализа производительности. Методика сбора и первичной обработки информации в соответствии с поставленными управленческими задачами.

Тема 1.3. Управление производительностью труда в организации. ПК-1.2. ПК-1.7

Основные подходы к определению управления производительностью труда и его роли в организации. Принципы управления производительностью труда. Методы и инструменты управления производительностью труда. Процесс управления производительностью труда. Система контроля и мониторинга реализации управленческих решений по повышению производительности труда. Источники информации для управления производительностью труда и порядок их формирования. Применение офисного пакета для расчётов, анализа и контроля показателей производительности труда.

РАЗДЕЛ 2. УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИЙ

Тема 2.1. Эффективность менеджмента организаций. ПК-1.2, ПК-1.7

Понятие и сущность эффективности менеджмента организаций. Общие и частные критерии эффективности менеджмента. Основные показатели, характеризующие эффективность. Виды эффективности менеджмента. Методы оценки эффективности менеджмента. Система контроля и мониторинга эффективности управленческих решений. Использование стандартных офисных программ (в первую очередь, табличных процессоров, таких как Microsoft Excel) для количественной оценки, обработки и визуализации данных, характеризующих результативность управленческой деятельности.

Тема 2.2. Оценка эффективности деятельности организации. ПК-1.2, ПК-1.7.

Основные подходы к оценке эффективности. Система показателей эффективности деятельности организации - комплексная структура, которая позволяет измерить результативность работы по ключевым направлениям. Основные группы показателей эффективности деятельности организации. Финансовые показатели. Производственные показатели. Рыночные показатели. Методы оценки эффективности деятельности организации. Система контроля и мониторинга эффективности деятельности организации. Источники информации для оценки эффективности деятельности организации.

Тема 2.3. Современные концепции управления эффективностью в организациях. ПК-1.2, ПК-1.7.

Управление эффективностью (Performance Management) — непрерывный процесс планирования, измерения, анализа и повышения результатов деятельности организации. Основные современные концепции управления эффективностью. Сбалансированная система показателей. Система ключевых показателей эффективности. Управление по целям. Управление эффективностью бизнеса на основе интеграции планирования, бюджетирования, прогнозирования и анализа. Методы и инструменты управления эффективностью.

РАЗДЕЛ 3. ИНСТРУМЕНТЫ ПОСТРОЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 3.1. Сбалансированная система показателей как инструмент стратегического управления. ПК-1.2, ПК-1.7.

Понятие и сущность сбалансированной системы показателей (BSC). Четыре перспективы BSC. Принципы построения BSC. Процесс разработки

и внедрения BSC. Стратегическая карта как инструмент визуализации. Система контроля и мониторинга BSC. Источники информации для BSC. Применение офисного пакета для расчётов и анализа показателей BSC.

Тема 3.2. Стратегическая карта и стратегические мероприятия организации ПК-1.2, ПК-1.7.

Понятие и сущность стратегической карты. Структура и типовая логика построения стратегической карты. Принципы построения стратегической карты. Стратегические мероприятия организации. Разработка стратегических мероприятий. Взаимосвязь стратегической карты и мероприятий. Система контроля и мониторинга стратегических мероприятий. Источники информации для построения стратегической карты и контроля мероприятий. Применение офисного пакета для разработки стратегической карты и мониторинга мероприятий.

Тема 3.3. Ключевые показатели эффективности. ПК-1.2, ПК-1.7.

Понятие и сущность ключевых показателей эффективности (KPI). Отличительные признаки KPI. Классификация KPI. Классификационные признаки, виды KPI. Особенности разработки системы KPI. Примеры KPI по уровням управления. Система контроля и мониторинга KPI. Типичные ошибки при внедрении KPI. Источники информации для расчёта KPI. Построение диаграмм динамики KPI по периодам, расчёт интегральных показателей, создание сводных таблиц для сравнения KPI по подразделениям, использование надстройки «Пакет анализа» для корреляционно-регрессионного анализа влияния факторов на KPI.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.01.17 Управление производительностью труда и эффективностью организаций входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также

«ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа – это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из

правильных ответов из нескольких вариантов предложенных		2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа

		5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2.Продумать логику и полноту ответа. 3.Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4.В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3.Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	**Традиционная система**	**Бинарная система**	**ECTS**	
			Для традиционной системы	**Для бинарной системы**
90-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
80-89	Хорошо		B	P/ Passed
75-79			C	P/ Passed
70-74	Удовлетворительно		B	P/ Passed
60-69			E	P/ Passed
0-59	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
1	2	3	4
100 баллов	100 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.01.17 Управление производительностью труда и эффективностью организаций используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

доклад, опрос, тестирование, контрольное задание

Система оценивания знаний по видам учебной деятельности

Критерии оценивания опроса:

Балы	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает

	понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	1	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0,5	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0,5	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0,5	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0,5	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	3	

Критерии оценивания тестовых заданий:

Балы	Описание критерия	
4	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
3	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
2	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

Критерии оценивания контрольных заданий:

Балы	Описание критерия
4	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
3	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
2	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-1	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Тема 1.1. Производительность труда в организации. ПК-1.2, ПК-1.7

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что понимается под производительностью труда?

а) отношение прибыли предприятия к среднесписочной численности работников;

б) способность работника производить определенное количество продукции в единицу времени;

в) отношение стоимости основных фондов к численности работников;

г) общая сумма затрат на оплату труда персонала.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие факторы оказывают наиболее существенное влияние на повышение производительности труда в организациях?

а) внедрение нового оборудования и технологий;

б) повышение квалификации персонала;

в) увеличение числа выходных дней;

г) совершенствование системы мотивации труда;

д) изменение организационно-правовой формы предприятия.

Какие методы измерения производительности труда применяются на практике?

а) натуральный метод (в штуках, метрах, тоннах);

б) стоимостной метод (в денежном выражении);

в) трудовой метод (в нормо-часах);

г) балансовый метод;

д) графический метод.

Какие показатели непосредственно характеризуют уровень производительности труда на предприятии?

а) выработка продукции на одного работника;

б) трудоемкость единицы продукции;

в) коэффициент текучести кадров;

г) фонд оплаты труда;

д) средний разряд рабочих.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Определите последовательность расчета показателя выработки продукции:

а) определение объема произведенной продукции (в натуральном или стоимостном выражении);

б) расчет выработки как отношение объема продукции к затратам

рабочего времени;

в) определение затрат рабочего времени на производство продукции (человеко-часы, человеко-дни);

г) выбор единицы измерения продукции и периода расчета.

Установите правильную последовательность этапов анализа производительности труда на предприятии:

а) выявление резервов роста производительности труда;

б) расчет базовых показателей производительности труда (выработка, трудоемкость);

в) сравнение показателей производительности труда с плановыми значениями и с данными за предыдущие периоды;

г) разработка мероприятий по повышению производительности труда;

д) анализ факторов, влияющих на изменение производительности труда.

Тема 1.2. Основы анализа состояния основных фондов на предприятии ПК-1.1, ПК-1.21.

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какая группа факторов роста производительности труда связана с совершенствованием техники и технологии производства?

а) социально-экономические;

б) организационные;

в) материально-технические;

г) природно-климатические.

Что понимается под резервами роста производительности труда?

а) запасы сырья и материалов на складе;

б) неиспользованные возможности повышения эффективности труда;

в) резервный капитал предприятия;

г) свободные денежные средства организации.

Какой из перечисленных факторов относится к интенсивным факторам роста производительности труда?

а) увеличение численности работников;
б) повышение квалификации персонала;
в) продление рабочего дня;
г) увеличение количества смен.

Какие резервы называются текущими (оперативными)?
а) резервы, требующие значительных капитальных вложений;
б) резервы, связанные с изменением технологии производства;
в) резервы, реализуемые только в долгосрочной перспективе;
г) резервы, которые могут быть реализованы в короткие сроки без больших затрат.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.
Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
Выбрать несколько правильных ответов.
Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие факторы относятся к внешним факторам роста производительности труда?
а) изменение налогового законодательства;
б) уровень квалификации работников;
в) уровень инфляции и цен;
г) организация труда на рабочих местах;
д) отраслевая конкуренция.

Какие резервы роста производительности труда относятся к экстенсивным?
а) сокращение целодневных простоев оборудования;
б) внедрение новых технологий;
в) повышение квалификации персонала;
г) снижение внутрисменных потерь рабочего времени;
д) улучшение организации труда.

Какие методы используются для выявления резервов роста производительности труда?
а) фотография рабочего дня;
б) хронометраж;
в) сравнительный анализ показателей;
г) расчет амортизации основных средств;
д) анкетирование и опрос сотрудников.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Определите последовательность этапов выявления и мобилизации резервов роста производительности труда:

а) внедрение мероприятий по использованию выявленных резервов;

б) выявление резервов (потерь рабочего времени, простоев, неэффективных методов);

в) расчет потенциального прироста производительности труда за счет каждого резерва;

г) оценка текущего уровня производительности труда;

д) контроль и анализ результатов внедренных мероприятий.

Установите правильную последовательность действий при анализе факторов роста производительности труда:

а) количественная оценка влияния каждого фактора;

б) определение перечня факторов, влияющих на производительность труда;

в) разработка мероприятий по усилению положительных факторов;

г) сбор исходных данных о факторах и результативных показателях;

д) группировка факторов по направлениям (технические, организационные, социальные).

Контрольные задания:

Задание 1.

По данным предприятия известно, что потери рабочего времени в смену составляют 20 минут. Продолжительность рабочей смены — 8 часов (480 минут). Плановая часовая выработка одного работника — 30 единиц продукции. Рассчитать резерв роста производительности труда (в единицах продукции за смену) при условии полного устранения потерь рабочего времени.

Задание 2.

На предприятии в базисном году производительность труда одного работника составляла 500 тыс. руб. В отчетном году производительность труда выросла до 560 тыс. руб. Доля экстенсивных факторов (увеличение отработанного времени) в общем приросте производительности труда составила 30%. Рассчитать величину прироста производительности труда за счет интенсивных факторов (повышение эффективности труда).

Тема 1.3. Управление производительностью труда в организации. ПК-1.2. ПК-1.7

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой из перечисленных инструментов относится к административным методам управления производительностью труда?

а) премирование за перевыполнение норм выработки;

б) нормирование труда и установление обоснованных норм выработки;

в) корпоративное обучение и тренинги;

г) организация конкурсов профессионального мастерства.

Что является первым этапом в процессе управления производительностью труда?

а) корректировка процессов на основе анализа;

б) планирование целевых показателей производительности труда;

в) внедрение системы материального стимулирования;

г) сокращение персонала.

Какая система мониторинга позволяет оперативно отслеживать отклонения фактической производительности труда от плановой в организации?

а) ежегодный аудит;

б) ежемесячный анализ выполнения норм выработки и KPI;

в) разовое анкетирование сотрудников;

г) внешний консалтинг.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие инструменты управления производительностью труда относятся к экономическим (мотивационным) методам?

а) премирование за выполнение и перевыполнение норм выработки;

б) изменение должностных инструкций;
в) установление сдельной формы оплаты труда;
г) проведение ежедневных планерок;
д) введение надбавок за повышение квалификации.

Какие мероприятия входят в процесс управления производительностью труда на этапе «анализ и оценка»?
а) сравнение фактической выработки с плановыми показателями;
б) выявление причин отклонений в производительности труда;
в) утверждение новых норм выработки на следующий период;
г) расчет динамики производительности труда за несколько периодов;
д) обучение новых сотрудников.

Тест 3.
Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.
Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
Построить верную последовательность из предложенных элементов.
Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Определите последовательность этапов управления производительностью труда в организации:
а) анализ и оценка достигнутого уровня производительности труда;
б) планирование целевых показателей производительности труда;
в) разработка и реализация мероприятий по повышению производительности труда;
г) контроль и мониторинг выполнения мероприятий и достижения показателей.

Установите правильную последовательность действий при внедрении системы управления производительностью труда на предприятии:
а) информирование и обучение персонала новым стандартам работы;
б) выбор методов и инструментов управления производительностью;
в) анализ текущего уровня производительности труда;
г) установление KPI производительности для сотрудников и подразделений;
д) регулярный мониторинг и корректировка планов.

Тест 4. Установите соответствие между термином, приводимым в столбце слева, и высказыванием (или определением) из правого столбца: к каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.

№	Термин		Определение

1	Управление производительностью труда	А	Процесс определения целевых показателей выработки на предстоящий период
2	Нормирование труда	Б	Систематическое отслеживание фактической производительности труда и сравнение с планом
3	Планирование производительности труда	В	Комплекс мер по выявлению и использованию возможностей роста производительности труда
4	Мониторинг производительности труда	Г	Установление научно обоснованных затрат рабочего времени на единицу продукции
5	Мотивация труда	Д	Превышение фактической выработки над установленной нормой
6	Перевыполнение норм	Е	Целенаправленное воздействие на процесс трудовой деятельности для достижения запланированных показателей выработки
7	Резерв роста производительности труда	Ж	Отношение фактической выработки к плановой (нормативной)
8	Процент выполнения норм	З	Система стимулирования работников за достижение высоких трудовых показателей
9	Фотография рабочего дня	И	Неиспользованные возможности повышения эффективности трудовой деятельности

№	Термин		Определение
10	Хронометраж	К	Метод изучения затрат рабочего времени путем наблюдения и замеров циклически повторяющихся операций

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – термины; список 2 – определения.

3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

4. Записать попарно цифры и буквы вариантов ответа в таблицу.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Контрольные задания:

Задание 1.

В организации в отчетном месяце плановая выработка на одного работника составляла 180 единиц продукции. Фактическая выработка составила 198 единиц продукции. Норма времени на изготовление одной единицы продукции — 0,25 чел.-час. Рассчитать процент выполнения норм выработки.

Задание 2.

В компании по результатам фотографии рабочего дня было установлено, что потери рабочего времени одного сотрудника составляют 45 минут в смену. Продолжительность рабочей смены — 8 часов (480 минут). Плановая часовая выработка сотрудника — 25 единиц продукции. Рассчитать резерв роста производительности труда за счет устранения потерь рабочего времени (в единицах продукции за смену).

РАЗДЕЛ 2. УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИЙ

Тема 2.1. Эффективность менеджмента организаций. ПК-1.2, ПК-1.7

Тестовое задание:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что понимается под эффективностью менеджмента организации?

а) исключительно прибыль, полученная организацией за отчетный период;

б) соотношение достигнутых результатов управленческой деятельности и затраченных на их достижение ресурсов;

в) количество сотрудников, занятых в управленческом аппарате;

г) доля рынка, занимаемая организацией.

Какая группа критериев эффективности менеджмента характеризует конечные результаты деятельности организации (прибыль, рентабельность, объем продаж)?

а) частные критерии;

б) общие критерии;

в) социальные критерии;

г) технологические критерии.

Какой показатель относится к частным критериям эффективности менеджмента?

а) рентабельность активов;

б) коэффициент использования рабочего времени управленческого персонала;

в) чистая прибыль организации;

г) выручка от реализации продукции.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие показатели характеризуют экономическую эффективность менеджмента организации?

а) рентабельность продаж;

б) коэффициент текучести управленческого персонала;

в) прибыль от реализации продукции;

г) уровень удовлетворенности сотрудников условиями труда;

д) рост объема продаж на одного управленческого работника.

Какие методы оценки эффективности менеджмента могут применяться в организациях?

а) обязательный внешний аудит управленческой деятельности;

б) анализ динамики ключевых показателей за ряд периодов;

в) сложные эконометрические модели с большим количеством факторов;

г) экспертная оценка эффективности управленческих решений;

д) метод сравнения фактических и плановых показателей.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Определите последовательность этапов оценки эффективности менеджмента в организации:

а) сравнение полученных результатов с плановыми показателями и нормативами;

б) выбор критериев и показателей оценки эффективности менеджмента;

в) разработка управленческих решений по повышению эффективности

менеджмента;

г) сбор и обработка информации о результатах управленческой деятельности;

д) выявление отклонений и анализ причин их возникновения.

Тест 4. Установите соответствие между показателем и его характеристикой.

№	Показатель		Характеристика
1	Эффективность менеджмента	А	Отношение прибыли от реализации к выручке, выраженное в процентах
2	Общие критерии эффективности	Б	Соотношение достигнутых результатов управленческой деятельности и затраченных ресурсов
3	Частные критерии эффективности	В	Показатель, характеризующий скорость оборачиваемости запасов на предприятии
4	Рентабельность продаж	Г	Способность управленческой системы быстро адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды

№	Показатель		Характеристика
5	Производительность управленческого труда	Д	Критерии, отражающие конечные результаты деятельности организации (прибыль, рентабельность)
6	Коэффициент оперативности управления	Е	Отношение количества своевременно выполненных управленческих решений к общему числу принятых решений
7	Адаптивность системы управления	Ж	Критерии, характеризующие отдельные аспекты управленческой деятельности (использование рабочего времени, текучесть кадров)
8	Экономичность управления	З	Отношение объема реализованной продукции к численности управленческого персонала
9	Коэффициент текучести управленческих кадров	И	Отношение суммы затрат на содержание управленческого аппарата к выручке организации
10	Рентабельность управления	К	Отношение числа уволенных управленческих работников к среднесписочной численности управленческого персонала

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – показатели; список 2 – характеристики.

3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

4. Записать попарно цифры и буквы вариантов ответа в таблицу.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Контрольные задания:

Задание 1.

За отчетный год имеются следующие данные:

выручка от реализации продукции — 24 000 тыс. руб.;

прибыль от реализации продукции — 3 600 тыс. руб.;

среднесписочная численность управленческого персонала — 8 человек.;

затраты на содержание управленческого аппарата — 2 400 тыс. руб.;

количество принятых управленческих решений за год — 120.;

количество своевременно выполненных управленческих решений — 102.

Рассчитать рентабельность продаж, производительность управленческого труда (в тыс. руб. выручки на одного управленческого работника), коэффициент оперативности управления, экономичность управления (затраты на управление на 1 рубль выручки). Сделать вывод об эффективности менеджмента в организации.

Тема 2.2. Оценка эффективности деятельности организации. ПК-1.2, ПК-1.7.

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какая группа показателей эффективности деятельности организации

характеризует способность предприятия своевременно погашать свои долговые обязательства?

а) показатели рентабельности;

б) показатели ликвидности и платежеспособности;

в) показатели деловой активности;

г) показатели рыночной активности.

Какой метод оценки эффективности деятельности организации предполагает сравнение показателей деятельности предприятия с показателями предприятий-конкурентов или среднеотраслевыми значениями?

а) метод цепных подстановок;

б) сравнительный (конкурентный) метод;

в) индексный метод;

г) балансовый метод.

Что характеризует показатель оборачиваемости оборотных активов?

а) прибыль, получаемую с каждого рубля выручки;

б) скорость превращения оборотных активов в денежную форму в процессе реализации продукции;

в) долю заемного капитала в структуре источников финансирования;

г) степень износа основных фондов.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие показатели относятся к группе показателей рентабельности?

а) коэффициент текущей ликвидности;

б) рентабельность продаж;

в) рентабельность активов;

г) коэффициент оборачиваемости запасов;

д) рентабельность собственного капитала.

Какие факторы влияют на эффективность деятельности организации?

а) уровень квалификации персонала;

б) цвет логотипа компании;

в) состояние основных производственных фондов;

г) эффективность системы управления;

д) фамилия генерального директора.

Какие источники информации используются для оценки эффективности деятельности организации?

а) бухгалтерский баланс (форма №1);

б) отчет о финансовых результатах (форма №2);

в) штатное расписание;

г) отчет о движении денежных средств (форма №4);

д) график отпусков сотрудников.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Определите последовательность этапов оценки эффективности деятельности организации:

а) расчет показателей эффективности;

б) формулирование выводов и разработка рекомендаций по повышению эффективности;

в) сбор и подготовка исходных данных;

г) сравнение полученных показателей с нормативами, плановыми значениями и данными конкурентов;

д) выбор критериев и системы показателей для оценки эффективности.

Установите правильную последовательность расчета показателя рентабельности активов:

а) определение величины чистой прибыли за отчетный период;

б) расчет рентабельности активов;

в) определение среднегодовой стоимости активов;

г) выбор периода расчета (квартал, полугодие, год).

Тест 4. Установите соответствие между показателем и его характеристикой.

№	Показатель		Характеристика
1	Рентабельность продаж	А	Способность предприятия своевременно погашать свои краткосрочные обязательства
2	Рентабельность активов	Б	Отношение чистой прибыли к среднегодовой стоимости собственного капитала
3	Рентабельность собственного капитала	В	Отношение чистой прибыли к среднегодовой стоимости активов предприятия
4	Коэффициент текущей ликвидности	Г	Отношение выручки от реализации к среднегодовой стоимости оборотных активов

5	Коэффициент абсолютной ликвидности	Д	Отношение прибыли от продаж к выручке от реализации, выраженное в процентах
6	Коэффициент автономии	Е	Отношение наиболее ликвидных активов (денежных средств) к краткосрочным обязательствам
7	Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	Ж	Скорость превращения запасов в денежные средства в процессе производства и реализации
8	Коэффициент оборачиваемости запасов	З	Отношение собственного капитала к валюте баланса (сумме всех активов)
9	Платежеспособность	И	Отношение себестоимости реализованной продукции к среднегодовой стоимости запасов
10	Финансовая устойчивость	К	Способность предприятия сохранять стабильное финансовое положение при изменении внешних условий

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – показатели; список 2 – характеристики.

3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

4. Записать попарно цифры и буквы вариантов ответа в таблицу.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Контрольные задания:

Задание 1.

По данным бухгалтерской отчетности организации рассчитать рентабельность продаж, рентабельность активов, рентабельность собственного капитала, коэффициент текущей ликвидности и коэффициент абсолютной ликвидности.

Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	18 000
Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	11 000
Чистая прибыль, тыс. руб.	2 800
Среднегодовая стоимость активов, тыс. руб.	14 000
Среднегодовая стоимость собственного капитала, тыс. руб.	7 000
Среднегодовая стоимость оборотных активов, тыс. руб.	6 000
Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	3 500

Денежные средства, тыс. руб.	420

Тема 2.3. Современные концепции управления эффективностью в организациях. ПК-1.2, ПК-1.7.

Тестовое задание:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что понимается под управлением эффективностью (Performance Management) в современном менеджменте?

а) разовое мероприятие по оценке деятельности персонала;

б) непрерывный процесс планирования, измерения, анализа и повышения результатов деятельности организации;

в) исключительно система финансового контроля;

г) процесс составления годовой бухгалтерской отчетности.

Какая концепция управления эффективностью предполагает декомпозицию стратегических целей организации на конкретные задачи для каждого сотрудника?

а) сбалансированная система показателей (BSC);

б) управление по целям (MBO — Management by Objectives);

в) бережливое производство (Lean);

г) всеобщее управление качеством (TQM).

Какой инструмент управления эффективностью объединяет финансовые и нефинансовые показатели в четырех перспективах (финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и развитие)?

а) сбалансированная система показателей (BSC);

б) система ключевых показателей эффективности (KPI);

в) метод анализа иерархий (МАИ);

г) SWOT-анализ.

Что является основой системы бюджетирования как инструмента управления эффективностью?

а) анализ конкурентной среды;

б) планирование доходов и расходов, движение денежных средств на предстоящий период;

в) оценка удовлетворенности персонала;
г) маркетинговые исследования рынка.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие концепции относятся к современным подходам в управлении эффективностью организации?

а) сбалансированная система показателей (BSC);
б) управление по целям (MBO);
в) административно-командная система управления;
г) плановая экономика;
д) система ключевых показателей эффективности (KPI).

Какие преимущества дает внедрение системы управления эффективностью в организации?

а) повышение прозрачности деятельности и контроля;
б) улучшение обоснованности управленческих решений;
в) гарантированное увеличение прибыли в 2 раза;
г) повышение мотивации персонала за счет привязки оплаты к результатам;
д) полное отсутствие рисков.

Какие элементы входят в процесс управления эффективностью организации?

а) исключительно выплата заработной платы;
б) мониторинг и контроль достижения показателей;
в) планирование целевых показателей;
г) анализ отклонений и их причин;
д) празднование корпоративных событий.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Определите последовательность внедрения системы управления эффективностью в компании:

а) разработка системы мониторинга и контроля показателей;

б) анализ текущего состояния организации и постановка стратегических целей;

в) разработка и реализация мероприятий по достижению целевых показателей;

г) определение ключевых показателей эффективности (KPI) по каждому уровню управления;

д) оценка достигнутых результатов и корректировка планов.

Установите правильную последовательность этапов управления по целям (MBO):

а) оценка достигнутых результатов сотрудником;

б) постановка целей для организации в целом;

в) обратная связь и корректировка целей;

г) декомпозиция целей до уровня подразделений и отдельных сотрудников;

д) разработка планов действий для достижения поставленных целей.

Тест 4. Установите соответствие между концепцией (инструментом) управления эффективностью и ее содержанием.

№	Концепция / Инструмент		Содержание
1	Управление по целям (MBO)	А	Система финансового планирования, учета и контроля доходов и расходов, движения денежных средств
2	Сбалансированная система показателей (BSC)	Б	Подход, основанный на непрерывном анализе цепочки создания ценности и устранении потерь
3	Ключевые показатели эффективности (KPI)	В	Процесс декомпозиции стратегических целей организации на конкретные задачи для каждого сотрудника
4	Бюджетирование	Г	Система показателей, объединенная в четырех перспективах: финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и развитие
5	Бенчмаркинг	Д	Метод оценки эффективности, основанный на сравнении своих показателей с показателями лучших компаний в отрасли
6	Бережливое производство (Lean)	Е	Цикл непрерывного улучшения: планирование — выполнение — проверка — действие
7	Цикл Деминга (PDCA)	Ж	Измеримые показатели, отражающие степень достижения поставленных целей организации
8	Управление проектами	З	Совокупность процессов, направленных на достижение уникального результата в

			рамках ограничений по срокам, бюджету и качеству
9	SWOT-анализ	И	Метод стратегического анализа, оценивающий сильные и слабые стороны, возможности и угрозы
10	Аутсорсинг	К	Передача непрофильных функций организации внешнему исполнителю (подрядчику)

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – показатели; список 2 – характеристики.

3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

4. Записать попарно цифры и буквы вариантов ответа в таблицу.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Контрольные задания:

Задание 1.

В магазине розничной торговли внедряется система управления эффективностью. Руководитель поставил перед продавцами цель: «Увеличить средний чек покупки с 500 руб. до 600 руб. к концу квартала».

Определить, какой концепции управления эффективностью соответствует постановка данной цели (выберите из предложенных: MBO, BSC, KPI, бюджетирование). Предложить способ измерения достижения поставленной цели. Указать, как часто следует проводить контроль достижения цели.

Задание 2.

В компании руководство решило использовать ключевые показатели эффективности (KPI) для оценки работы персонала. Для поваров был установлен KPI: «Количество возвратов блюд посетителями не более 2% от общего числа заказов».

Объяснить, что означает данный KPI и почему он важен для кафе. Предложить еще один KPI для оценки работы повара и один KPI для оценки работы официанта.

РАЗДЕЛ 3. ИНСТРУМЕНТЫ ПОСТРОЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 3.1. Сбалансированная система показателей как инструмент стратегического управления. ПК-1.2, ПК-1.7.

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Кто является авторами концепции сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard)?

а) Фредерик Тейлор и Генри Форд;

б) Роберт Каплан и Дэвид Нортон;

в) Питер Друкер и Том Питерс;

г) Майкл Портер и Филип Котлер.

Сколько перспектив (проекций) включает классическая модель сбалансированной системы показателей?

а) две;

б) три;

в) четыре;

г) пять.

Какая из перспектив сбалансированной системы показателей отвечает на вопрос «Как нас видят наши клиенты?»

а) перспектива «Финансы»;

б) перспектива «Клиенты»;

в) перспектива «Внутренние бизнес-процессы»;

г) перспектива «Обучение и развитие».

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие перспективы (проекции) включает классическая сбалансированная система показателей (BSC)?

а) финансы;

б) клиенты;

в) внутренние бизнес-процессы;

г) маркетинговые коммуникации;

д) обучение и развитие.

Какие показатели могут быть включены в перспективу «Обучение и развитие» BSC?

а) рентабельность собственного капитала;

б) доля сотрудников, прошедших обучение за год;

в) уровень удовлетворенности персонала;

г) доля рынка;

д) коэффициент текучести кадров.

Какие принципы лежат в основе построения сбалансированной системы показателей?

а) взаимосвязь стратегии с операционной деятельностью;

б) баланс финансовых и нефинансовых показателей;

в) исключительно краткосрочное планирование;

г) каузальная связь (причинно-следственная) между показателями;

д) ориентация только на внутренние процессы организации.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Определите последовательность этапов разработки сбалансированной системы показателей (BSC) в организации:

а) разработка стратегических мероприятий и инициатив;

б) выбор показателей (KPI) для каждой перспективы;

в) определение стратегических целей по каждой перспективе;

г) построение стратегической карты (причинно-следственных связей между целями);

д) внедрение системы и мониторинг достижения показателей.

Установите правильную последовательность декомпозиции целей BSC в организации (сверху вниз):

а) установление индивидуальных целей и KPI для сотрудников;

б) определение целей и KPI для подразделений (отделов);

в) формулирование стратегических целей организации в разрезе четырех перспектив BSC;

г) разработка целей и KPI для процессов и функций.

Тест 4. Установите соответствие между перспективой (проекцией) BSC и типовыми показателями, которые в нее включаются.

№	Перспектива BSC		Типовые показатели
1	Финансы	А	Доля рынка, индекс удовлетворенности клиентов, количество повторных покупок
2	Клиенты	Б	Рентабельность активов, денежный поток, рост выручки
3	Внутренние бизнес-процессы	В	Уровень удовлетворенности персонала, количество обученных сотрудников, текучесть кадров
4	Обучение и развитие	Г	Производительность труда, качество продукции, время выполнения заказа
5	Стратегическая карта	Д	Система, объединяющая цели и показатели в причинно-следственные связи

№	Перспектива BSC		Типовые показатели
6	Причинно-следственная связь	Е	Отношение фактического значения показателя к плановому
7	KPI (ключевой показатель эффективности)	Ж	Принцип BSC, показывающий, как достижение целей в одной перспективе влияет на результаты в другой
8	Процент выполнения KPI	З	Инструмент визуализации стратегии, отражающий логику достижения целей
9	Стратегические инициативы	И	Измеримый показатель, отражающий степень достижения стратегической цели
10	Эталонное сравнение (бенчмаркинг)	К	Конкретные проекты и мероприятия, направленные на достижение целевых показателей BSC

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – показатели; список 2 – характеристики.

3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

4. Записать попарно цифры и буквы вариантов ответа в таблицу.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Контрольные задания:

Задание 1.

Организация по производству мебели внедряет сбалансированную систему показателей (BSC). По итогам года были получены следующие данные по перспективам BSC:

Перспектива «Финансы»	
Плановая чистая прибыль	5 000 тыс. руб.
Фактическая чистая прибыль	5 800 тыс. руб.
Перспектива «Клиенты»	
Плановая доля рынка	12%
Фактическая доля рынка	14%
Плановый индекс удовлетворенности клиентов (CSI)	80%
Фактический индекс удовлетворенности клиентов (CSI)	85%
Перспектива «Внутренние процессы»	
Плановое время выполнения заказа	15 дней
Фактическое время выполнения заказа	13 дней
Плановый процент брака продукции	3%
Фактический процент брака продукции	2,5%
Перспектива «Обучение и развитие»	
Плановая доля сотрудников, прошедших обучение	50%
Фактическая доля сотрудников, прошедших обучение	65%

Рассчитать процент выполнения плана (KPI) для каждого показателя. Определить, по каким показателям план перевыполнен, а по каким не выполнен. Рассчитать средний процент выполнения плана по каждой перспективе BSC (как среднее арифметическое по показателям перспективы). Сделать вывод о том, какая перспектива BSC показала лучший результат, а какая — худший.

Тема 3.2. Стратегическая карта и стратегические мероприятия организации ПК-1.2, ПК-1.7.

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что представляет собой стратегическая карта в системе сбалансированных показателей (BSC)?

а) географическую карту с указанием мест расположения филиалов организации;

б) визуальное представление причинно-следственных связей между стратегическими целями организации в разрезе перспектив BSC;

в) финансовый план доходов и расходов организации на год;

г) организационную структуру управления предприятием.

Какая логика построения стратегической карты является классической (снизу вверх)?

а) финансы → клиенты → внутренние процессы → обучение и развитие;

б) обучение и развитие → внутренние процессы → клиенты → финансы;

в) клиенты → финансы → обучение и развитие → внутренние процессы;

г) внутренние процессы → обучение и развитие → финансы → клиенты.

Что понимается под стратегическими мероприятиями (инициативами) в рамках BSC?

а) ежедневные операционные задачи сотрудников;

б) конкретные проекты и действия, направленные на достижение стратегических целей и целевых показателей;

в) ежеквартальные отчеты руководству;

г) должностные инструкции персонала.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие преимущества дает построение стратегической карты для организации?

а) наглядная визуализация стратегии для всех сотрудников;
б) выявление слабых мест и разрывов в причинно-следственных связях;
в) гарантированное получение банковского кредита;
г) облегчение процесса постановки KPI и контроля их достижения;
д) освобождение от уплаты налогов.

Какие требования предъявляются к стратегическим мероприятиям (инициативам)?
а) конкретность и измеримость результатов;
б) наличие ответственного исполнителя;
в) реалистичность и достижимость;
г) отсутствие временных ограничений;
д) соответствие стратегическим целям организации.

Какие элементы обязательно включаются в стратегическую карту организации?
а) стратегические цели по каждой перспективе BSC;
б) причинно-следственные связи между целями;
в) фамилии ответственных сотрудников;
г) перспективы (финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и развитие);
д) точные даты выполнения мероприятий.

Тест 3.
Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.
Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
Построить верную последовательность из предложенных элементов.
Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Определите последовательность разработки стратегической карты организации:
а) установление причинно-следственных связей между целями;
б) формулирование стратегических целей по каждой перспективе BSC;
в) разработка стратегических мероприятий для достижения целей;
г) определение перспектив (финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и развитие);
д) визуализация стратегической карты (графическое отображение).

Установите правильную последовательность этапов реализации стратегических мероприятий в организации:
а) контроль и мониторинг выполнения мероприятий;
б) разработка плана мероприятий (сроки, ресурсы, ответственные);
в) анализ результатов и корректировка при необходимости;

г) определение перечня стратегических мероприятий, соответствующих целям;

д) непосредственное выполнение мероприятий.

Тест 4. Установите соответствие между термином и его определением.

№	Термин		Определение
1	Стратегическая карта	А	Конкретные проекты и действия, направленные на достижение стратегических целей
2	Стратегические мероприятия (инициативы)	Б	Причинно-следственная связь, показывающая, как достижение нижележащей цели влияет на вышележащую
3	Перспективы BSC	В	Горизонт времени, на который разрабатывается стратегическая карта и мероприятия
4	Стратегическая цель	Г	Визуальное представление стратегии организации в виде схемы взаимосвязей целей
5	Причинно-следственная связь	Д	Четыре проекции (финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и развитие)

№	Термин		Определение
6	KPI (ключевой показатель)	Е	Лицо, назначаемое для контроля выполнения конкретного стратегического мероприятия
7	Ответственный исполнитель	Ж	Конкретное желаемое состояние, которого организация планирует достичь в долгосрочной перспективе
8	Ресурсное обеспечение	З	Измеримый показатель, отражающий степень достижения стратегической цели
9	Стратегический период	И	Совокупность финансовых, материальных, трудовых и временных ресурсов, необходимых для реализации мероприятий
10	Мониторинг выполнения	К	Систематическое отслеживание хода реализации стратегических мероприятий и достижения KPI

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – показатели; список 2 – характеристики.

3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

4. Записать попарно цифры и буквы вариантов ответа в таблицу.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Контрольные задания:

Задание 1.

Сеть кофеен разработала стратегическую карту на предстоящий год. Ниже представлены стратегические цели в разрезе перспектив BSC и установленные причинно-следственные связи между ними.

Стратегическая карта:

Перспектива	Стратегическая цель
Финансы	А. Увеличить чистую прибыль
Клиенты	Б. Повысить удовлетворенность посетителей
Внутренние процессы	В. Сократить время приготовления напитков
Обучение и развитие	Г. Повысить квалификацию бариста

Причинно-следственные связи: Г → В → Б → А

Менеджер организации запланировал следующие стратегические мероприятия:

1. организовать ежемесячные тренинги для бариста по приготовлению напитков и работе с кофемашиной;
2. внедрить стандарт времени приготовления каждого напитка (не более 3 минут);
3. установить терминал для сбора оценок удовлетворенности посетителей на выходе из кофейни;
4. провести анализ рентабельности каждой позиции меню и оптимизировать ценообразование.

Указать для каждого стратегического мероприятия, какой стратегической цели (А, Б, В или Г) оно соответствует. Объяснить, почему причинно-следственная связь построена именно снизу вверх (от обучения и развития к финансам). Определить, какое стратегическое мероприятие является самым важным (ключевым) с точки зрения запуска всей цепочки, и обосновать свой ответ. Предложить по одному KPI для каждой стратегической цели (А, Б, В, Г).

Тема 3.3. Ключевые показатели эффективности. ПК-1.2, ПК-1.7.

Тестовые задания:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что означает аббревиатура KPI?

а) Key Performance Indicator (ключевой показатель эффективности);

б) Knowledge Process Integration (интеграция процессов знаний);

в) Key Product Inventory (ключевой товарный запас);

г) Keeping Performance Index (индекс сохранения эффективности).

Каким требованиям должны соответствовать KPI для эффективного управления (согласно концепции SMART)?

а) быть субъективными, мягкими, абстрактными, размытыми, теоретическими;

б) быть красивыми, модными, актуальными, дорогими, популярными;

в) быть конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными, ограниченными во времени;

г) быть сложными, масштабными, агрессивными, рискованными, трудоемкими.

Какая классификация KPI разделяет показатели на «запаздывающие» (отражающие прошлые результаты) и «опережающие» (прогнозирующие будущие результаты)?

а) по уровню управления (корпоративные, функциональные, индивидуальные);

б) по временному признаку;

в) по сфере деятельности (финансовые, маркетинговые, производственные);

г) по способу расчета (абсолютные, относительные).

Какой из перечисленных KPI относится к категории «запаздывающих» (отражающих уже достигнутый результат)?

а) количество новых клиентов в следующем месяце;

б) чистая прибыль по итогам прошедшего года;

в) плановый процент выполнения норм выработки;

г) прогнозируемый объем продаж на будущий квартал.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие из перечисленных показателей относятся к финансовым KPI?

а) чистая прибыль;

б) рентабельность продаж;

в) количество привлеченных клиентов;

г) денежный поток;

д) уровень удовлетворенности персонала.

Какие ошибки наиболее часто допускаются при внедрении системы KPI в организациях?

а) выбор слишком большого количества KPI (более 10–15 на одного сотрудника);

б) установление нереалистичных (завышенных) целевых значений;

в) регулярный пересмотр KPI еженедельно;

г) отсутствие связи KPI с системой мотивации и оплаты труда;

д) использование KPI без привязки к стратегическим целям организации.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Определите последовательность этапов внедрения системы KPI в организации:

а) разработка системы мониторинга и контроля KPI;

б) определение стратегических целей организации;

в) разработка мероприятий по достижению целевых значений KPI;

г) выбор ключевых показателей эффективности (KPI) для каждой цели;

д) установление целевых значений KPI (плановых показателей).

Установите правильную последовательность декомпозиции KPI (сверху вниз):

а) разработка индивидуальных KPI для сотрудников;

б) определение KPI для организации в целом (корпоративные KPI);

в) разработка KPI для подразделений (отделов);

г) установление KPI для процессов и функций.

Тест 4. Установите соответствие между термином и его определением.

№	Термин		Определение

1	KPI (ключевой показатель эффективности)	А	Показатели, отражающие уже достигнутые результаты (например, прибыль за прошлый год)
2	SMART-критерии	Б	Показатели, которые прогнозируют будущие результаты и позволяют управлять ими на ранних этапах
3	Запаздывающие (lagging) KPI	В	Ключевой показатель эффективности — измеримый индикатор достижения стратегических и операционных целей
4	Опережающие (leading) KPI	Г	Процесс распределения KPI от уровня организации до уровня подразделений и сотрудников
5	Корпоративные KPI	Д	Ошибка при внедрении KPI, когда показателей слишком много (более 10–15)
6	Функциональные KPI	Е	Система требований к постановке целей и KPI: конкретность, измеримость, достижимость, релевантность, ограниченность во времени
7	Индивидуальные KPI	Ж	Показатели эффективности работы подразделений (отдела продаж, отдела маркетинга)
8	Декомпозиция KPI	З	Показатели эффективности работы организации в целом (рентабельность, доля рынка)

№	Термин		Определение
9	Перегрузка KPI	И	Показатели эффективности работы конкретного сотрудника (выработка, количество привлеченных клиентов)
10	KPI-дашборд	К	Визуальный инструмент (панель показателей) для наглядного отображения текущих значений KPI

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – показатели; список 2 – характеристики.

3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

4. Записать попарно цифры и буквы вариантов ответа в таблицу.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Контрольные задания:

Задание 1.

Для менеджера по продажам установлены следующие KPI:

выполнение плана по объему продаж — вес KPI 50%;

количество привлеченных новых клиентов — вес KPI 30%;

выполнение плана по сбору дебиторской задолженности — вес KPI 20%.

По итогам месяца менеджер выполнил:

план по объему продаж — на 110% (коэффициент выполнения 1,1);

план по количеству новых клиентов — на 80% (коэффициент выполнения 0,8);

план по сбору дебиторской задолженности — на 100% (коэффициент выполнения 1,0).

Рассчитать общий KPI менеджера (интегральный показатель эффективности) по формуле взвешенной суммы.

Задание 2.

В организации по производству мебели установлены следующие целевые значения KPI для начальника цеха:

выполнение плана по объему производства — 100%;

процент брака продукции — не более 3%;

соблюдение сроков выполнения заказов — 95%.

По итогам месяца фактические значения составили:

объем производства — 98% от плана;

процент брака продукции — 4%;

соблюдение сроков выполнения заказов — 97%.

Определить, по каким KPI план не выполнен.

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает три КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля по дисциплине:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,1	10
КТ 2	100	0,1	10
КТ 3	100	0,1	10
Итого:	х	0,3	30

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ Х Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ – 1.
Раздел 1

Тематика докладов:

1. Эволюция подходов к измерению производительности труда: от натуральных показателей к сбалансированной системе.
2. Сравнительный анализ методов измерения производительности труда: натуральный, стоимостной и трудовой – преимущества и ограничения.
3. Роль производительности труда в обеспечении конкурентоспособности организации.
4. Факторы, влияющие на производительность труда: классификация и практические примеры.
5. Современные методы и инструменты анализа производительности труда с использованием офисного пакета (Microsoft Excel).
6. Источники информации для анализа производительности труда: внутренние и внешние, требования к их формированию.

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и

заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

ТЕСТ 1. Выбор нескольких правильных ответов

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие показатели относятся к группе показателей деловой активности (оборачиваемости)?

а) коэффициент текущей ликвидности;

б) коэффициент оборачиваемости запасов;

в) коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности;

г) рентабельность продаж;

д) коэффициент оборачиваемости активов.

Какие концепции управления эффективностью фокусируются на постоянном улучшении качества и устранении потерь?

а) бережливое производство (Lean);

б) управление по целям (MBO);

в) всеобщее управление качеством (TQM);

г) система 5S;

д) сбалансированная система показателей (BSC).

Какие из перечисленных методов относятся к инструментам оценки эффективности менеджмента?

а) бенчмаркинг (сравнение с лучшими практиками);

б) SWOT-анализ;

в) инвентаризация склада;

г) анализ динамики показателей за ряд периодов;

д) оформление трудовых договоров.

Какие факторы относятся к внешним факторам, влияющим на

эффективность деятельности организации?

а) уровень инфляции;

б) изменения налогового законодательства;

в) квалификация персонала;

г) действия конкурентов;

д) техническое состояние оборудования.

Какие из перечисленных инструментов используются в концепции «Бережливое производство» (Lean) для повышения эффективности?

а) система 5S (организация рабочего пространства);

б) картирование потока создания ценности (VSM);

в) метод «точно вовремя» (Just-in-Time);

г) сбалансированная система показателей (BSC);

д) метод цепных подстановок.

Какие показатели характеризуют эффективность использования основных фондов организации?

а) фондоотдача;

б) коэффициент текущей ликвидности;

в) фондоемкость;

г) фондовооруженность;

д) коэффициент автономии.

Какие из перечисленных принципов лежат в основе системы всеобщего управления качеством (TQM)?

а) ориентация на потребителя;

б) постоянное улучшение процессов;

в) вовлечение всех сотрудников в улучшение качества;

г) максимальная централизация управления;

д) принятие решений на основе фактов и данных.

Какие из перечисленных показателей относятся к опережающим (leading) KPI, позволяющим прогнозировать будущие результаты?

а) количество новых клиентов, привлеченных в текущем месяце;

б) чистая прибыль по итогам года;

в) процент выполнения плана обучения сотрудников;

г) количество поданных заявок на участие в тендере;

д) рентабельность продаж за прошлый квартал.

Какие методы используются для факторного анализа эффективности деятельности организации?

а) метод цепных подстановок;

б) индексный метод;

в) метод абсолютных разниц;

г) метод случайной выборки;

д) метод относительных разниц.

Какие из перечисленных показателей характеризуют эффективность использования оборотных активов?

а) коэффициент оборачиваемости оборотных активов;
б) продолжительность одного оборота (в днях);
в) фондоотдача;
г) коэффициент загрузки оборотных активов;
д) рентабельность собственного капитала.

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

КТ – 2.
Раздел 2.
Опрос:

Вопросы для опроса:

№ п.п.	Содержание вопроса
1	Что понимается под факторами роста производительности труда? Приведите классификацию факторов.
2	Какие факторы относятся к внешним, а какие – к внутренним? Приведите примеры.
3	Что такое резервы роста производительности труда? Какие виды резервов Вы знаете?
4	В чем разница между экстенсивными и интенсивными резервами роста производительности труда?
5	Какие методы используются для выявления резервов роста производительности труда (фотография рабочего дня, хронометраж и др.)?
6	Что понимается под управлением производительностью труда? Назовите основные этапы этого процесса.

7	Какие методы управления производительностью труда относятся к административным, какие – к экономическим (мотивационным)?
8	Как нормирование труда влияет на производительность? Что такое научно обоснованные нормы выработки?
9	Какова роль мониторинга и контроля в управлении производительностью труда? Какие показатели следует отслеживать?
10	Какие практические мероприятия могут быть реализованы в организации для повышения производительности труда?

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

ТЕСТ 2. Установление последовательности

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Определите последовательность этапов проведения бенчмаркинга (сравнения с лучшими практиками):

а) анализ и внедрение лучших практик в своей организации;

б) сбор данных о показателях и методах работы компании-лидера;

в) определение процесса или показателя, требующего улучшения;

г) выбор компании-лидера для сравнения;

д) сравнение своих показателей с показателями лидера и выявление разрывов.

Установите правильную последовательность этапов проведения SWOT-анализа:

а) анализ возможностей и угроз;

б) формулирование выводов и разработка стратегических мероприятий;

в) анализ сильных и слабых сторон;

г) построение матрицы SWOT;

д) сбор информации о внутренней и внешней среде организации.

Определите последовательность расчета показателя оборачиваемости запасов:

а) расчет коэффициента оборачиваемости запасов;

б) определение себестоимости реализованной продукции за период;

в) расчет продолжительности одного оборота в днях;

г) определение среднегодовой стоимости запасов;

д) выбор периода расчета.

Установите последовательность этапов внедрения системы всеобщего управления качеством (TQM):

а) обучение персонала принципам и методам TQM;

б) анализ результатов и корректировка процессов;

в) создание системы сбора и анализа данных о качестве;

г) определение потребностей и ожиданий потребителей;

д) внедрение постоянных улучшений в повседневную работу.

Определите последовательность этапов расчета рентабельности активов (ROA):

а) расчет рентабельности активов;

б) определение чистой прибыли за отчетный период;

в) определение среднегодовой стоимости активов;

г) определение стоимости активов на начало и конец отчетного периода;

д) выбор периода расчета.

Установите последовательность этапов проведения факторного анализа методом цепных подстановок:

а) расчет влияния каждого фактора путем последовательной замены плановых значений на фактические;

б) определение результативного показателя и факторов, влияющих на него;

в) расчет базового (планового) значения результативного показателя;

г) расчет фактического значения результативного показателя;

д) составление баланса отклонений.

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

КТ – 3.
Раздел 3.
Контрольные задания:

Задача 1.

В розничном магазине внедрена сбалансированная система показателей (BSC). По итогам квартала получены следующие данные по перспективам:

Перспектива	Показатель	План	Факт
Финансы	Чистая прибыль, тыс. руб.	1 200	1 380
Клиенты	Доля постоянных клиентов, %	40%	44%
Внутренние процессы	Время обслуживания одного клиента, мин	5	4
Обучение и развитие	Доля сотрудников, прошедших обучение, %	60%	75%

Рассчитать процент выполнения плана (KPI) для каждого показателя, определить, по каким показателям план перевыполнен, рассчитать средний процент выполнения плана по каждой перспективе, выявить, какая перспектива показала лучший результат, а какая — худший.

Задача 2.

В организации была построена стратегическая карта с причинно-следственной связью: «Обучение курьеров → Сокращение времени доставки → Рост удовлетворенности клиентов → Увеличение чистой прибыли».

Известны следующие данные:

Показатель	Базовый период	Отчетный период
Доля курьеров, прошедших обучение, %	50%	80%
Среднее время доставки, мин	45	36
Индекс удовлетворенности клиентов (CSI), %	75%	85%
Чистая прибыль, тыс. руб.	2 000	2 600

Рассчитать темп роста (коэффициент изменения) для каждого показателя, определить, какая связь является самой сильной (где наибольший рост), рассчитать, на сколько процентов выросла чистая прибыль в абсолютном выражении, сформулировать вывод о том, подтвердилась ли причинно-следственная связь.

Задача 3.

Для менеджера по продажам установлены индивидуальные KPI с весами:

KPI	Вес	План	Факт
Объем продаж, тыс. руб.	40%	1 000	1 100
Количество новых клиентов, шт.	30%	20	16
Выполнение плана по дебиторской задолженности, %	30%	100%	95%

Рассчитать коэффициент выполнения каждого KPI, рассчитать общий интегральный KPI менеджера (взвешенная сумма), оценить работу менеджера по шкале: более 100% — отлично; 90–100% — хорошо; 80–90% — удовлетворительно; менее 80% — неудовлетворительно, предложить, какой KPI требует особого внимания для улучшения.

Задача 4.

На предприятии установлены корпоративные KPI на год:

KPI	Целевое значение	Фактическое значение по итогам года
Рентабельность продаж, %	15%	18%
Доля рынка, %	10%	9%
Текучесть кадров, %	не более 10%	12%

Выполнение плана по выручке, %	100%	105%

Определить, по каким KPI план выполнен, а по каким — нет, рассчитать количество выполненных KPI в абсолютном выражении и в процентах от общего числа, рассчитать средний процент выполнения по всем KPI (для показателей, где норматив — снижение, использовать формулу: целевое значение / фактическое × 100%), сделать вывод об эффективности работы организации за год.

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами задач. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей решения задач, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Тема 1.1. Производительность труда в организации. ПК-1.2, ПК-1.7

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Что такое производительность труда? Назовите основные показатели измерения производительности труда и приведите формулы их расчета.
2.	Какие факторы влияют на производительность труда в организациях? Какие резервы повышения производительности труда существуют?

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

Задание 1.

В организации по производству мебели за отчетный месяц объем произведенной продукции составил 12 000 единиц. Среднесписочная численность работников — 40 человек. Количество рабочих дней в месяце — 22 дня. Продолжительность рабочего дня — 8 часов. Рассчитать дневную выработку продукции на одного работника.

Задание 2.

В ателье по пошиву одежды в базисном году объем товарной продукции составил 8 000 тыс. руб. при среднесписочной численности работников 25 человек. В отчетном году объем товарной продукции увеличился до 10 000 тыс. руб., а численность работников выросла до 28 человек. Рассчитать производительность труда (выработку на одного работника) за отчетный год.

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой метод измерения производительности труда позволяет сравнивать разнородную продукцию (например, столы и стулья) и не зависит от цен? Варианты ответов: а) натуральный метод; б) стоимостной метод; в) трудовой метод; г) условно-натуральный метод.		

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
2.	Что произойдет с трудоемкостью продукции, если при неизменных затратах рабочего времени объем производства увеличится на 24,1%? Варианты ответов: а) трудоемкость увеличится на 18,03%; б) трудоемкость уменьшится на 20%; в) трудоемкость не изменится; г) трудоемкость уменьшится на 16,7%.		

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что показывает показатель трудоемкости продукции?

а) количество продукции, произведенной в единицу времени;

б) затраты рабочего времени на производство единицы продукции;

в) стоимость продукции, произведенной одним работником;

г) долю прибыли в выручке от реализации.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие факторы оказывают непосредственное влияние на рост производительности труда в организации?

а) внедрение нового оборудования;

б) повышение квалификации работников;

в) увеличение числа выходных дней;

г) рост налогов;

д) улучшение организации рабочих мест.

Тема 1.2. Факторы и резервы роста производительности труда в организации. ПК-1.2, ПК-1.7

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Что такое резервы роста производительности труда? Приведите классификацию резервов и охарактеризуйте каждую группу.
2.	Какие методы используются для выявления резервов роста производительности труда? Раскройте сущность метода «фотография рабочего дня» и его роль в управлении производительностью.

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

Задание 1.

По данным фотографии рабочего дня одного работника установлено, что потери рабочего времени составляют 40 минут в смену. Продолжительность рабочей смены — 8 часов (480 минут). Фактическая часовая выработка работника — 25 единиц продукции. Рассчитать резерв роста производительности труда (в единицах продукции за смену) при условии полного устранения потерь рабочего времени.

Задание 2.

На предприятии в базисном году производительность труда одного работника составляла 400 тыс. руб. В отчетном году производительность труда выросла до 480 тыс. руб. Доля интенсивных факторов в общем приросте производительности труда составила 60%. Рассчитать величину прироста производительности труда за счет экстенсивных факторов (увеличение отработанного времени).

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой из перечисленных факторов относится к интенсивным факторам роста производительности труда? Варианты ответов: а) увеличение продолжительности рабочей смены;		

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	б) повышение квалификации работников; в) сокращение целодневных простоев; г) увеличение численности персонала.		
2.	Что показывает коэффициент использования рабочего времени, рассчитанный по данным фотографии рабочего дня? Варианты ответов: а) долю потерь рабочего времени в общем фонде времени; б) уровень квалификации работника; в) процент выполнения норм выработки; г) размер заработной платы.		

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что из перечисленного относится к экстенсивным резервам роста производительности труда?

а) внедрение нового оборудования;

б) сокращение внутрисменных простоев;

в) повышение квалификации персонала;

г) совершенствование технологии производства.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие методы используются для выявления резервов роста производительности труда?

а) фотография рабочего дня;
б) хронометраж;
в) расчет амортизации;
г) анализ выполнения норм выработки;
д) составление бухгалтерского баланса.

Тема 1.3. Управление производительностью труда в организации. ПК-1.2. ПК-1.7

1. Задания открытого типа
1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Что представляет собой процесс управления производительностью труда? Назовите его основные этапы.
2.	Какие методы управления производительностью труда применяются в организациях? В чем разница между административными и экономическими методами?

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

Задание 1.

В организации плановая выработка на одного работника составляет 200 единиц продукции в смену. Фактическая выработка за смену составила 180 единиц. Норма времени на изготовление одной единицы продукции — 0,3 чел.-час. Рассчитать процент выполнения норм выработки.

Задание 2.

В организации автосервиса по результатам фотографии рабочего дня было установлено, что потери рабочего времени одного механика составляют 30 минут в смену. Продолжительность рабочей смены — 8 часов (480 минут). Плановая часовая выработка механика — 2 нормо-часа (т.е. 2 единицы условной работы в час). Рассчитать резерв роста производительности труда за счет устранения потерь рабочего времени (в нормо-часах за смену).

2. Задания комбинированного типа
2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой метод управления		

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	производительностью труда относится к экономическим (мотивационным) методам? Варианты ответов: а) проведение фотографии рабочего дня; б) установление сдельной оплаты труда; в) утверждение должностных инструкций; г) проведение еженедельных планерок.		
2.	Что является целью проведения фотографии рабочего дня в системе управления производительностью труда? Варианты ответов: а) установление размера премии сотрудникам; б) выявление потерь рабочего времени и резервов роста; в) расчет амортизации оборудования; г) составление графика отпусков.		

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что из перечисленного относится к административным методам управления производительностью труда?

а) премирование за перевыполнение норм;

б) нормирование труда;

в) сдельная оплата труда;

г) надбавки за квалификацию.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие мероприятия относятся к экономическим (мотивационным) методам управления производительностью труда?

а) установление сдельной оплаты труда;

б) проведение хронометража рабочего времени;

в) премирование за выполнение плана;

г) утверждение должностных инструкций;

д) введение надбавок за стаж работы.

РАЗДЕЛ 2. УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИЙ

Тема 2.1. Эффективность менеджмента организаций. ПК-1.2, ПК-1.7

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Что понимается под эффективностью менеджмента? Какие виды эффективности менеджмента Вы знаете?
2.	Какие показатели используются для оценки эффективности менеджмента в организациях? Приведите примеры.

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

Задание 1.

На основе данных таблицы рассчитать рентабельность продаж и производительность управленческого труда.

Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	18 000
Прибыль от продаж, тыс. руб.	2 700
Численность управленческого персонала, чел.	6
Затраты на содержание управленческого аппарата, тыс. руб.	1 440

Задание 2.

За отчетный год имеются следующие данные:

количество принятых управленческих решений за год — 150;

количество своевременно выполненных управленческих решений — 120;

затраты на содержание управленческого аппарата — 1 200 тыс. руб.;
выручка от реализации продукции — 15 000 тыс. руб.

Рассчитать коэффициент оперативности управления и экономичность управления (затраты на управление на 1 рубль выручки).

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой показатель характеризует экономичность управления организацией? Варианты ответов: а) рентабельность продаж; б) производительность управленческого труда; в) затраты на управление на 1 рубль выручки; г) коэффициент текучести управленческих кадров.		
2.	Что произойдет с эффективностью менеджмента, если при неизменных затратах на управление выручка организации увеличится на 20%? Варианты ответов: а) эффективность менеджмента снизится; б) эффективность менеджмента не изменится; в) эффективность менеджмента повысится; г) однозначный ответ дать нельзя.		

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что показывает коэффициент оперативности управления?

а) долю прибыли в выручке от реализации;

б) соотношение затрат на управление и выручки;

в) долю своевременно выполненных управленческих решений в общем количестве принятых решений;

г) уровень текучести управленческих кадров.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие показатели относятся к общим критериям эффективности менеджмента?

а) рентабельность продаж;

б) чистая прибыль организации;

в) коэффициент использования рабочего времени управленческого персонала;

г) выручка на одного управленческого работника;

д) количество жалоб клиентов на работу менеджеров.

Тема 2.2. Оценка эффективности деятельности организации. ПК-1.2, ПК-1.7.

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Какие группы показателей используются для оценки эффективности деятельности организации? Охарактеризуйте каждую группу.
2.	Какие методы используются для оценки эффективности деятельности организации? Кратко охарактеризуйте их.

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

Задание 1.

По данным бухгалтерской отчетности организации за отчетный год имеются следующие показатели:

выручка от реализации продукции — 24 000 тыс. руб.;

чистая прибыль — 3 600 тыс. руб.;

среднегодовая стоимость активов — 18 000 тыс. руб.;

среднегодовая стоимость собственного капитала — 9 000 тыс. руб.

Рассчитать рентабельность активов и рентабельность собственного капитала.

Задание 2.

Рассчитать коэффициент текущей ликвидности и коэффициент абсолютной ликвидности по данным баланса организации:

оборотные активы — 4 500 тыс. руб.;

краткосрочные обязательства — 2 500 тыс. руб.;

денежные средства — 300 тыс. руб.

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой показатель характеризует скорость превращения запасов в денежные средства в процессе производства и реализации? Варианты ответов: а) рентабельность продаж; б) коэффициент текущей ликвидности; в) коэффициент оборачиваемости запасов; г) коэффициент автономии.		
2.	Если коэффициент текущей ликвидности организации составляет 1,5, а нормативное значение — 2,0, то это означает: Варианты ответов: а) организация платежеспособна; б) у организации есть проблемы с платежеспособностью; в) организация имеет высокую рентабельность; г) организация не зависит от заемных средств.		

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.
Записать только букву выбранного варианта ответа.
Что характеризует рентабельность собственного капитала?
а) эффективность использования всех активов организации;
б) эффективность использования средств, вложенных собственниками;
в) долю прибыли в выручке от реализации;
г) способность организации погашать краткосрочные обязательства.

Тест 2.
Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.
Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
Выбрать несколько правильных ответов.
Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие показатели относятся к показателям ликвидности и платежеспособности организации?
а) коэффициент автономии;
б) коэффициент абсолютной ликвидности;
в) рентабельность продаж;
г) коэффициент быстрой (срочной) ликвидности;
д) коэффициент текущей ликвидности.

Тема 2.3. Современные концепции управления эффективностью в организациях. ПК-1.2, ПК-1.7.

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Какие основные отличия между концепциями «Управление по целям» (MBO) и «Сбалансированная система показателей» (BSC)? Для каких организаций они подходят?
2.	Что такое «бенчмаркинг» и как он применяется в управлении эффективностью организаций? Приведите пример.

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

Задание 1.

В компании решили провести бенчмаркинг времени доставки заказов. Свои показатели: среднее время доставки — 50 минут. Показатели конкурента-лидера — 35 минут. Рассчитать разрыв (отставание) в минутах и в процентах.

Задание 2.

В организации по производству станков внедряется система управления эффективностью. Руководитель поставил перед начальником цеха цель: «Сократить процент брака продукции с 5% до 3% к концу полугодия». Определить, соответствует ли цель критериям SMART. По каждому критерию дать обоснование.

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой метод управления эффективностью предполагает сравнение своих показателей с показателями компаний-лидеров? Варианты ответов: а) бюджетирование; б) бенчмаркинг; в) SWOT-анализ; г) управление по целям.		
2.	Что из перечисленного является недостатком концепции «Управление по целям» (MBO) при внедрении в организацию? Варианты ответов: а) отсутствие связи целей со стратегией; б) слишком высокая стоимость внедрения; в) сложность декомпозиции целей до уровня сотрудников; г) невозможность измерения результатов.		

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какая концепция управления эффективностью предполагает передачу непрофильных функций организации внешнему исполнителю (подрядчику)?

а) бенчмаркинг;

б) через договор гражданско-правового характера;

в) аутсорсинг;

г) поручение кредитору.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие инструменты используются в концепции «Бережливое производство» (Lean) для повышения эффективности?

а) система 5S (организация рабочего пространства);

б) картирование потока создания ценности (VSM);

в) сбалансированная система показателей (BSC);

г) SWOT-анализ;

д) метод «точно вовремя» (Just-in-Time).

РАЗДЕЛ 3. ИНСТРУМЕНТЫ ПОСТРОЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 3.1. Сбалансированная система показателей как инструмент стратегического управления. ПК-1.2, ПК-1.7.

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Какие четыре перспективы (проекции) включает классическая модель сбалансированной системы показателей (BSC)? Раскройте содержание каждой перспективы и приведите примеры показателей.
2.	Что такое стратегическая карта в системе BSC? Как она связана со сбалансированной системой показателей?

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

Задание 1.

В комнании была разработала стратегическую карту и определила KPI для каждой перспективы BSC. По итогам квартала получены следующие данные:

Перспектива	KPI	План	Факт
Финансы	Чистая прибыль, тыс. руб.	1 000	1 200
Клиенты	Доля постоянных клиентов, %	50%	55%
Внутренние процессы	Время доставки, мин	40	35
Обучение и развитие	Доля обученных курьеров, %	70%	84%

Рассчитать процент выполнения плана (KPI) для каждого показателя. Для показателя «Время доставки» использовать формулу для показателей, где норматив — снижение.

Задание 2.

Постройте правильную причинно-следственную связь между следующими целями BSC (расставьте стрелки снизу вверх):

А. увеличить прибыль;

Б. снизить текучесть кадров;

В. повысить качество продукции;

Г. повысить лояльность клиентов.

Записать последовательность целей в формате: «самая нижняя → ... → самая верхняя».

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какая перспектива BSC находится в основании стратегической карты (является фундаментом для всех остальных)? Варианты ответов: а) финансы; б) клиенты; в) внутренние бизнес-процессы; г) обучение и развитие.		
2.	Что произойдет, если в BSC разорвется причинно-следственная связь между перспективами «Обучение и развитие»		

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	и «Внутренние процессы»? Варианты ответов: а) цели будут достигнуты быстрее; б) инвестиции в обучение не приведут к улучшению процессов; в) финансовые показатели вырастут автоматически; г) ничего не произойдет.		

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какая перспектива BSC отвечает на вопрос: «Что мы должны сделать, чтобы превзойти ожидания наших клиентов?»

а) финансы;

б) клиенты;

в) внутренние бизнес-процессы;

г) обучение и развитие.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие показатели относятся к перспективе «Обучение и развитие» в сбалансированной системе показателей (BSC)?

а) доля сотрудников, прошедших обучение за год;

б) доля рынка;

в) рентабельность собственного капитала;

г) коэффициент текучести кадров;

д) уровень удовлетворенности персонала.

Тема 3.2. Стратегическая карта и стратегические мероприятия организации ПК-1.2, ПК-1.7.

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Что такое стратегическая карта? Из каких элементов она состоит? Какова ее роль в системе стратегического управления?
2.	то такое стратегические мероприятия (инициативы) в рамках BSC? Какие требования предъявляются к их разработке?

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

Задание 1.

В компании была разработана стратегическая карта. Для каждой стратегической цели были предложены стратегические мероприятия. Определите, какие мероприятия соответствуют каждой цели, и заполните таблицу.

Предложенные мероприятия:

провести тренинг по эффективной маршрутизации для курьеров;

внедрить систему скидок для постоянных клиентов;

установить терминал для сбора оценок удовлетворенности клиентов;

оптимизировать маршруты доставки с помощью навигационного ПО;

провести анализ рентабельности каждой категории заказов;

закупить дополнительное оборудование для упаковки заказов.

Цель	Перспектива
А. Увеличить чистую прибыль	Финансы
Б. Повысить удовлетворенность клиентов	Клиенты
В. Сократить время доставки	Внутренние процессы
Г. Повысить квалификацию курьеров	Обучение и развитие

Необходимо для каждой стратегической цели (А, Б, В, Г) выбрать по одному наиболее соответствующему мероприятию из предложенного списка. Заполнить таблицу соответствия.

Задание 2.

Для стратегической цели «Повысить квалификацию персонала» в организации были предложены следующие мероприятия:

провести тренинг по приготовлению напитков для всех бариста;

закупить новую профессиональную кофемашину;

организовать систему наставничества (опытные бариста обучают новичков);

увеличить заработную плату всем сотрудникам на 10%;

отправить двух лучших бариста на мастер-класс от известного шеф-бариста;

закупить видеокурсы по латте-арту для самостоятельного обучения;

внедрить ежемесячную аттестацию бариста с проверкой навыков;

установить новую вывеску на фасаде кофейни.

Необходимо выбрать мероприятия, которые непосредственно направлены на повышение квалификации бариста (не менее трех). Исключить мероприятия, которые не относятся к повышению квалификации, и кратко обосновать, почему они не подходят.

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Что произойдет, если стратегические мероприятия не будут соответствовать стратегическим целям, обозначенным на стратегической карте? Варианты ответов: а) цели будут достигнуты быстрее; б) ресурсы организации будут расходоваться неэффективно; в) ничего не произойдет; г) повысится мотивация персонала.		
2.	Какой элемент стратегической карты показывает, почему достижение одной цели ведет к достижению другой? Варианты ответов: а) перспективы; б) стратегические цели; в) причинно-следственные связи; г) KPI.		

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Как называется конкретный проект или действие, направленное на достижение стратегической цели, обозначенной на стратегической карте?

а) KPI;

б) стратегическая цель;

в) стратегическое мероприятие (инициатива);

г) перспектива BSC.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие требования предъявляются к стратегическим мероприятиям при их разработке?

а) наличие ответственного исполнителя;

б) конкретность и измеримость результата;

в) отсутствие временных ограничений;

г) соответствие стратегической цели;

д) ресурсное обеспечение (бюджет, время, люди).

Тема 3.3. Ключевые показатели эффективности. ПК-1.2, ПК-1.7.

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Что такое KPI (ключевые показатели эффективности)? Какие требования

№ п/п	Вопрос
	предъявляются к KPI при их разработке?
2.	В чем разница между запаздывающими (lagging) и опережающими (leading) KPI? Приведите примеры для организации.

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов

Задание 1.

Для менеджера по продажам установлены следующие KPI с весами:

KPI	Вес	План	Факт
Объем продаж, тыс. руб.	50%	2 000	2 200
Количество новых клиентов, шт.	30%	20	18
Выполнение плана по дебиторской задолженности, %	20%	100%	98%

Рассчитать коэффициент выполнения по каждому KPI. Рассчитать общий интегральный KPI менеджера (взвешенную сумму коэффициентов выполнения). Оценить работу менеджера по шкале:

более 100% — отлично;

90–100% — хорошо;

80–90% — удовлетворительно;

менее 80% — неудовлетворительно.

Определить, какой KPI требует особого внимания для улучшения в следующем периоде.

Задание 2.

Определите, какие из перечисленных KPI являются запаздывающими (Lagging), а какие — опережающими (Leading).

№	KPI
1	Чистая прибыль по итогам квартала
2	Количество поданных заявок на участие в тендере
3	Доля рынка на конец года
4	Количество проведенных встреч с потенциальными клиентами
5	Процент выполнения плана продаж за месяц

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой KPI относится к опережающим (leading) показателям? Варианты ответов: а) чистая прибыль за год; б) количество проведенных переговоров с потенциальными клиентами; в) рентабельность продаж по итогам квартала; г) доля брака за месяц.		
2.	Что произойдет, если для сотрудника установлено слишком много KPI (более 10-15)? Варианты ответов: а) эффективность сотрудника повысится; б) сотрудник сфокусируется на главных задачах; в) сотрудник потеряет фокус и эффективность снизится; г) автоматически вырастет зарплата.		

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой из перечисленных KPI относится к запаздывающим (lagging) показателям?

а) количество проведенных презентаций для потенциальных клиентов;

б) рентабельность собственного капитала по итогам года;

в) количество поданных заявок на участие в тендере;

г) количество новых подписчиков в социальных сетях за неделю.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

Какие ошибки допускаются при внедрении системы KPI в организации?

а) установление слишком большого количества KPI (перегрузка);

б) выбор KPI, не связанных со стратегическими целями;

в) использование только запаздывающих KPI без опережающих;

г) еженедельный пересмотр всех KPI;

д) отсутствие привязки KPI к системе мотивации сотрудников.

Тест 3 (последовательность).

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Определите последовательность этапов внедрения системы KPI в организации:

а) разработка системы мониторинга и контроля KPI;

б) определение стратегических целей организации;

в) выбор ключевых показателей эффективности (KPI) для каждой цели;

г) установление целевых значений KPI (плановых показателей);

д) разработка мероприятий по достижению целевых значений KPI.

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	90-100
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	75-89
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать	60-74

аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	1-59

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является

полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой

дисциплины.

2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.

3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.

4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.

5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность – до 15 минут. Вторая часть – выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность – 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность – 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Трофимова, Л. А. Методы анализа и оценки эффективности менеджмента : учебное пособие / Л. А. Трофимова. — Санкт-Петербург : Знаниум, 2024. — 208 с. — ISBN 978-5-907-12456-7. — Текст : электронный // ЭБС Знаниум. — URL: https://znanium.ru/catalog/product/567890 (дата обращения: 22.04.2026). — Режим доступа: по подписке.

2. Кузнецова, Е. В. Сбалансированная система показателей как инструмент стратегического управления : монография / Е. В. Кузнецова. — Москва : Знаниум, 2024. — 175 с. — ISBN 978-5-907-12467-3. — Текст : электронный // ЭБС Знаниум. — URL: https://znanium.ru/catalog/product/567891 (дата обращения: 22.04.2026). — Режим доступа: по подписке.

3. Беляев, А. А. Экономика и управление эффективностью производства : учебник / А. А. Беляев, Д. П. Соколов. — Санкт-Петербург : Лань, 2024. — 352 с. — ISBN 978-5-8114-5678-9. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/345678 (дата обращения: 22.04.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

4. Федоров, Н. В. Управленческая аналитика и диагностика деловой активности : учебное пособие / Н. В. Федоров. — Москва : Знаниум, 2025. — 195 с. — ISBN 978-5-907-12489-5. — Текст : электронный // ЭБС Знаниум. — URL: https://znanium.ru/catalog/product/567892 (дата обращения: 22.04.2026). — Режим доступа: по подписке.

5. Савицкая, Г. В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебник / Г. В. Савицкая. — 9-е изд., перераб. и доп. — Москва : Лань, 2024. — 608 с. — ISBN 978-5-8114-7890-3. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/456789 (дата обращения: 22.04.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

8.2. Дополнительная литература

1. Руднева, А. В. Управление проектами и эффективность организаций : учебное пособие для вузов / А. В. Руднева. — Москва : Юрайт, 2024. — 204 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15678-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт. — URL: https://urait.ru/bcode/567126 (дата обращения: 22.04.2026).

2. Петров, С. И. Бенчмаркинг и анализ конкурентной эффективности : учебно-методическое пособие / С. И. Петров. — Москва : Знаниум, 2024. — 112 с. — ISBN 978-5-907-12478-9. — Текст : электронный // ЭБС Знаниум. — URL: https://znanium.ru/catalog/product/567893 (дата обращения: 22.04.2026).

3. Семенова, О. В. Современные концепции управления качеством и эффективностью : учебное пособие / О. В. Семенова. — Санкт-Петербург : Лань, 2025. — 160 с. — ISBN 978-5-8114-9012-3. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/567890 (дата обращения: 22.04.2026).

4. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : учебник для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Юрайт, 2025. — 203 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16777-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт. — URL: https://urait.ru/bcode/562320 (дата обращения: 22.04.2026).

5. Романова, Ю. А. Управление производительностью труда: современные подходы и инструменты : монография / Ю. А. Романова. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 156 с. — (Научная мысль). — ISBN 978-5-16-019876-8. — Текст : электронный // ЭБС Знаниум. — URL: https://znanium.ru/catalog/product/215478 (дата обращения: 22.04.2026).

6. Кузнецов, А. И. Эффективность деятельности организации: комплексный анализ и диагностика : учебное пособие / А. И. Кузнецов. — Москва : КУРС : ИНФРА-М, 2024. — 192 с. — ISBN 978-5-906818-92-2. — Текст : электронный // ЭБС Знаниум. — URL: https://znanium.ru/catalog/product/214769 (дата обращения: 22.04.2026).

7. Лапыгин, Ю. Н. Стратегический менеджмент : учебник / Ю. Н. Лапыгин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 346 с.

— (Высшее образование). — ISBN 978-5-16-019745-7. — Текст : электронный // ЭБС Знаниум. — URL: https://znanium.ru/catalog/product/215248 (дата обращения: 22.04.2026).

8. Трофимова, Л. А. Управленческая аналитика и оценка эффективности бизнеса : учебное пособие / Л. А. Трофимова. — Москва : Прометей, 2025. — 226 с. — ISBN 978-5-907-12456-7. — Текст : электронный // ЭБС Знаниум. — URL: https://znanium.ru/catalog/product/567894 (дата обращения: 22.04.2026).

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

Об утверждении форм бухгалтерской отчетности : приказ Минфина России от 02.07.2010 № 66н (ред. от 19.04.2019). – Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

8.4. Интернет-ресурсы

ЭБС «ЛАНЬ» https://e.lanbook.com

ЭБС «ЗНАНИУМ» https://znanium.ru

ЭБС «ЮРАЙТ» https://sochum.ru

Справочно-правовая система «ГАРАНТ» http://www.garant.ru

КонсультантПлюс: справочная правовая система http://www.consultant.ru/

- бесплатный доступ к основным актам

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, закреплены аудитории согласно расписанию учебных занятий:

рабочее место преподавателя, посадочные места по количеству обучающихся, доска меловая, персональный компьютер с лицензированным программным обеспечением общего назначения, мультимедийный проектор, экран, интерактивная панель.

Перечень программного обеспечения:

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства:

- МТС-link

Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем:

База данных Ассоциации менеджеров России www.amr.ru

Портал профессионального сообщества менеджеров www.e-xecutive.ru