

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ И. Т. ТРУБИЛИНА»**

УЧЕТНО – ФИНАНСОВЫЙ ФАКУЛЬТЕТ



УТВЕРЖДАЮ

Декан учечно-финансового
факультета, профессор

С. В. Бондаренко

17 июня 2021 г.

Рабочая программа дисциплины

АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА

(Адаптированная рабочая программа для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов, обучающихся по адаптированным основным профессиональным образовательным программам высшего образования)

**Направление подготовки
38.03.01 Экономика**

**Направленность
Бизнес-аналитика**

**Уровень высшего образования
Бакалавриат**

**Форма обучения
Очная, очно-заочная**

**Краснодар
2021**

Рабочая программа дисциплины «Анализ эффективности бизнеса» разработана на основе ФГОС ВО – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования РФ от 12 августа 2020 г. № 954.

Авторы:

доктор экон. наук, профессор

Н.К. Васильева

канд. экон. наук, доцент

Е.В. Сидорчукова

Рабочая программа обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры экономического анализа от 15.06.2021 г., протокол № 12.

Заведующий кафедрой,

доктор экон. наук, профессор

Н.К. Васильева

Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии учетно-финансового факультета, протокол от 16.06.2021 г. № 9.

Председатель

методической комиссии,

канд. экон. наук, доцент

И.Н. Хромова

Руководитель

основной профессиональной

образовательной программы,

доктор экон. наук, профессор

Н. К. Васильева

1 Цель и задачи освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины «Анализ эффективности бизнеса» является приобретение у обучающихся комплекса знаний, практических умений и навыков в области анализа, обоснования и выбора управленческих решений повышения эффективности бизнеса на основе разработанных целевых показателей.

Задачи дисциплины:

- формирование комплекса теоретических знаний, лежащих в основе базовых концепций, инструментов диагностирования и управления эффективностью бизнеса;
- освоение практических навыков в выборе метода, приема, способа сбора и обработки информации для решения поставленных бизнес-задач;
- приобретение практических умений и навыков проведения анализа эффективности бизнеса экономических субъектов для формирования альтернативных вариантов бизнес-решений, оценивая их эффективность.
- приобретение практических умений и навыков аналитического мышления, позволяющих интерпретировать информацию, формировать возможные бизнес-решения с позиции разработанных для них целевых показателей эффективности субъектов бизнеса;
- формирование практических умений и навыков в выборе и аналитическом обосновании управленческих бизнес-решений, критически оценивая их последствия на изменение результативности и эффективности бизнеса.

2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

ПКС-4 – способность анализировать и интерпретировать информацию бизнес-анализа, формировать возможные решения на основе разработанных для них целевых показателей, планировать деятельность субъектов бизнеса;

ПКС-6 – способность выбирать и принимать обоснованные бизнес-решения, критически оценивать их последствия с позиции достижения целевых критериев.

В результате изучения дисциплины «Анализ эффективности бизнеса» обучающийся готовится к освоению трудовых функций:

Профессиональный стандарт: «Бизнес-аналитик»

Трудовая функция: «Формирование возможных решений на основе

разработанных для них целевых показателей»

Трудовая функция: «Анализ, обоснование и выбор решения»

3 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

«Анализ эффективности бизнеса» является дисциплиной части, формируемой участниками образовательных отношений ОПОП ВО подготовки обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, направленность «Бизнес-аналитика».

4 Объем дисциплины (144 часов, 4 зачетные единицы)

Виды учебной работы	Объем, часов	
	Очная форма	Очно-заочная форма
Контактная работа	60	34
в том числе:		
– аудиторная по видам учебных занятий	54	28
– лекции	28	12
– практические занятия	26	16
– внеаудиторная	6	6
– экзамен	3	3
– защита курсового проекта	3	3
Самостоятельная работа	84	110
– курсовой проект	36	36
Итого по дисциплине	144	144
в том числе в форме практической подготовки	2	2

5 Содержание дисциплины

По итогам изучаемой дисциплины обучающиеся сдают экзамен, выполняют курсовой проект.

Дисциплина изучается на 4 курсе в 8 семестре по учебному плану очной формы обучения, на 5 курсе в 9 семестре по учебному плану очно-заочной формы обучения.

Содержание и структура дисциплины по очной форме обучения

№ п / п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	Самостоятельная работа
1	Эффективность бизнеса коммерческой организации как объект анализа 1. Экономическое понятие «эффективность бизнеса»: сущность, виды и критерии оценки. 2. Факторы эффективности: анализ внешней и внутренней среды. 3. Концепции эффективного бизнеса (П. Друкера, Дж. Коллинза). 4. Основные цели и этапы анализа программы повышения эффективности бизнеса.	ПКС-4	8	2		2	6
2	Система показателей и методы оценки эффективности бизнеса 1. Понятие «системы ключевых показателей эффективности»: отличительные особенности, типы и виды. 2. Критерии выбора ключевых показателей. 3. Создание и этапы формирования сбалансированной системы показателей. 4. Система ключевых показателей как инструмент стратегического управления. 5. Типичные проблемы применения сбалансированной системы показателей. 6. Традиционные и современные методы оценки эффективности бизнеса.	ПКС-4	8	4		4	6
3	Анализ операционной эффективности бизнеса 1. Современная интерпретация операционной эффективности. 2. Подходы к измерению и анализу операционной эффективности бизнеса. 3. Драйверы операционной эффективности бизнеса. 4. Система показателей, ориентированная на операционную эффективность бизнеса.	ПКС-4 ПКС-6	8	4		4	6
4	Анализ стратегической эффективности бизнеса 1. Концептуальная основа разработки стратегических решений. 2. Стратегическая эффективность бизнеса как результат стратегического выбора. 3. Подходы к измерению и анализу стратегической эффективности бизнеса. 4. Система показателей, ориентированная на стратегическую эффективность бизнеса.	ПКС-4 ПКС-6	8	4		4	6
5	Разработка, обоснование и анализ корпоративных ключевых показателей (KPI) на основе стратегии развития бизнеса 1. Разработка и анализ ключевых показателей для финансовых стратегических целей. 2. Показатели и анализ рыночной стоимости,	ПКС-4 ПКС-6	8	6	2	6	6

№ п / п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	Самостоятельная работа
	прибыли, доходов и расходов. 3. Разработка и анализ <i>KPI</i> для продуктово-рыночной стратегии. 4. Разработка и анализ показателей, измеряющих клиентов, продукты и другие маркетинговые аспекты. 5. Разработка и анализ ключевых показателей по приоритетным бизнес-процессам. 6. Анализ показателей производительности, стоимости, длительности и качества бизнес-процессов. 7. Разработка и анализ <i>KPI</i> по персоналу, информационной системе и прочим важным ресурсам компании. 8. Распределение ответственности за достижение корпоративных ключевых показателей эффективности.						
6	Каскадирование корпоративных ключевых показателей на нижние уровни управления 1. Уровни внедрения ключевых показателей. 2. Каскадирование корпоративных ключевых показателей на нижние уровни управления. 3. Функциональный анализ работы структурных подразделений. 4. Разработка ключевых показателей структурных подразделений и должностей. 5. Анализ и планирование целевых значений по ключевым показателям.	ПКС-4 ПКС-6	8	2		2	6
7	Разработка, обоснование и анализ системы мотивации на основе <i>KPI</i> 1. Определение весов <i>KPI</i> для должности. 2. Выбор <i>KPI</i> для включения в систему мотивации должности. 3. Определение соотношения постоянной и переменной части оклада должности. 4. Определение методов и формул расчета премиальной части оклада должности в зависимости от выполнения <i>KPI</i> . 5. Анализ индивидуальной и коллективной мотивации эффективности бизнеса.	ПКС-4 ПКС-6	8	4		2	6
8	Организация работ по разработке, внедрению и анализу системы сбалансированных ключевых показателей эффективности бизнеса 1. Порядок внедрения системы сбалансированных ключевых показателей – <i>BSC/KPI</i> . 2. План, этапы, сроки проблемы внедрения и критические факторы успеха.	ПКС-4 ПКС-6	8	2		2	6

№ п / п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	Самостоятельная работа
	3. Роль высшего руководства и персонала во внедрении и функционировании системы. 4. Стратегия построения бизнеса на основе модели «лестница роста» 5. Карта роста – инструмент, обосновывающий источники развития бизнеса в долгосрочной перспективе.						
	Курсовой проект	ПКС-4 ПКС-6	8				36
Итого				28	2	26	84

**Содержание практической подготовки представлено в приложении к рабочей программе дисциплины.*

Содержание и структура дисциплины по очно-заочной форме обучения

№ п / п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	Самостоятельная работа
1	Эффективность бизнеса коммерческой организации как объект анализа 1. Экономическое понятие «эффективность бизнеса»: сущность, виды и критерии оценки. 2. Факторы эффективности: анализ внешней и внутренней среды. 3. Концепции эффективного бизнеса (П. Друкера, Дж. Коллинза). 4. Основные цели и этапы анализа программы повышения эффективности бизнеса.	ПКС-4	9	2		2	10
2	Система показателей и методы оценки эффективности бизнеса 1. Понятие «системы ключевых показателей эффективности»: отличительные особенности, типы и виды. 2. Критерии выбора ключевых показателей. 3. Создание и этапы формирования сбалансированной системы показателей. 4. Система ключевых показателей как инструмент стратегического управления. 5. Типичные проблемы применения сбалансированной системы показателей. 6. Традиционные и современные методы оценки	ПКС-4	9	2		2	10

№ п / п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	Самостоятельная работа
	эффективности бизнеса.						
3	Анализ операционной эффективности бизнеса 1. Современная интерпретация операционной эффективности. 2. Подходы к измерению и анализу операционной эффективности бизнеса. 3. Драйверы операционной эффективности бизнеса. 4. Система показателей, ориентированная на операционную эффективность бизнеса.	ПКС-4 ПКС-6	9	2		2	10
4	Анализ стратегической эффективности бизнеса 1. Концептуальная основа разработки стратегических решений. 2. Стратегическая эффективность бизнеса как результат стратегического выбора. 3. Подходы к измерению и анализу стратегической эффективности бизнеса. 4. Система показателей, ориентированная на стратегическую эффективность бизнеса.	ПКС-4 ПКС-6	9	2	2	2	10
5	Разработка, обоснование и анализ корпоративных ключевых показателей (KPI) на основе стратегии развития бизнеса 1. Разработка и анализ ключевых показателей для финансовых стратегических целей. 2. Показатели и анализ рыночной стоимости, прибыли, доходов и расходов. 3. Разработка и анализ KPI для продуктово-рыночной стратегии. 4. Разработка и анализ показателей, измеряющих клиентов, продукты и другие маркетинговые аспекты. 5. Разработка и анализ ключевых показателей по приоритетным бизнес-процессам. 6. Анализ показателей производительности, стоимости, длительности и качества бизнес-процессов. 7. Разработка и анализ KPI по персоналу, информационной системе и прочим важным ресурсам компании. 8. Распределение ответственности за достижение корпоративных ключевых показателей эффективности.	ПКС-4 ПКС-6	9	1		2	10
6	Каскадирование корпоративных ключевых показателей на нижние уровни управления 1. Уровни внедрения ключевых показателей. 2. Каскадирование корпоративных ключевых показателей на нижние уровни управления. 3. Функциональный анализ работы структурных	ПКС-4 ПКС-6	9	1		2	10

№ п / п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	Самостоятельная работа
	подразделений. 4. Разработка ключевых показателей структурных подразделений и должностей. 5. Анализ и планирование целевых значений по ключевым показателям.						
7	Разработка, обоснование и анализ системы мотивации на основе KPI 1. Определение весов KPI для должности. 2. Выбор KPI для включения в систему мотивации должности. 3. Определение соотношения постоянной и переменной части оклада должности. 4. Определение методов и формул расчета премиальной части оклада должности в зависимости от выполнения KPI. 5. Анализ индивидуальной и коллективной мотивации эффективности бизнеса.	ПКС-4 ПКС-6	9	1		2	9
8	Организация работ по разработке, внедрению и анализу системы сбалансированных ключевых показателей эффективности бизнеса 1. Порядок внедрения системы сбалансированных ключевых показателей – BSC/KPI. 2. План, этапы, сроки проблемы внедрения и критические факторы успеха. 3. Роль высшего руководства и персонала во внедрении и функционировании системы. 4. Стратегия построения бизнеса на основе модели «лестница роста» 5. Карта роста – инструмент, обосновывающий источники развития бизнеса в долгосрочной перспективе.	ПКС-4 ПКС-6	9	1		2	5
	Курсовой проект	ПКС-4 ПКС-6	9				36
Итого				12	2	16	110

**Содержание практической подготовки представлено в приложении к рабочей программе дисциплины.*

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

Учебная литература и методические указания (для самостоятельной работы)

1. Анализ эффективности бизнеса [Электронный ресурс] : метод. указания по самостоятельной работе / сост. Н.К. Васильева, Е.В. Сидорчукова. – Краснодар, 2021. – 38с. – Режим доступа: <https://kubsau.ru/upload/iblock/3c0/3c045c042aa7ca52fc5d72459028c6db.pdf>

2. Анализ эффективности бизнеса [Электронный ресурс] : метод. указания для написания курсовых проектов / сост. Н.К. Васильева, Е.В. Сидорчукова – Краснодар, 2021. – 25с. – Режим доступа: <https://kubsau.ru/upload/iblock/29b/29bb969b0d36c0be36c70f160ad3c3d3.pdf>

7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП ВО

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
ПКС-4 – способность анализировать и интерпретировать информацию бизнес-анализа, формировать возможные решения на основе разработанных для них целевых показателей, планировать деятельность субъектов бизнеса	
1	Введение в профессию
3	Предпринимательское право
4	Современные бизнес-модели
4	Анализ данных на SQL
4	Практика по получению навыков профессиональной деятельности
5	Управленческий учет
5	Бизнес-анализ
5	Прикладная статистика
6	Методы принятия управленческих решений
6	Бизнес-анализ
6	Основы анализа данных на Python
6	Моделирование и анализ бизнес-процессов
7	Управленческая отчетность
7	Бизнес-планирование
7	Анализ финансовой отчетности
7	Системы бизнес-аналитики (BI)
7	Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности
8	Контроль и управление проектами
8	Системы бизнес-аналитики (BI)
8	Управленческий анализ
8	<i>Анализ эффективности бизнеса</i>
8	Анализ и управление изменениями в организации
8	Реинжиниринг бизнес-процессов
8	Преддипломная практика
8	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
	квалификационной работы
	ПКС-6 – способность выбирать и принимать обоснованные бизнес-решения, критически оценивать их последствия с позиции достижения целевых критериев
3	Бухгалтерский финансовый учет
4	Бухгалтерский финансовый учет
4	Практика по получению навыков профессиональной деятельности
5	Управленческий учет
5	Прикладная статистика
5	Бухгалтерская финансовая отчетность
5	Бизнес-анализ
6	Налоговый учет и налоговая оптимизация
6	Методы принятия управленческих решений
6	Моделирование и анализ бизнес-процессов
6	Бизнес-анализ
6	Бухгалтерская финансовая отчетность
6	Аудит
7	Международные стандарты финансовой отчетности
7	Управленческая отчетность
7	Бизнес-планирование
7	Аудит
7	Системы бизнес-аналитики (BI)
7	Анализ предпринимательских рисков
7	Анализ и прогнозирование банкротства
7	Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности
8	Инвестиционный анализ
8	Внутренний аудит
8	Контроль и управление проектами
8	Системы бизнес-аналитики (BI)
8	Управленческий анализ
8	<i>Анализ эффективности бизнеса</i>
8	Анализ и управление изменениями в организации
8	Реинжиниринг бизнес-процессов
8	Преддипломная практика
8	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

7.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкалы оценивания

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	

ПКС-4 – способность анализировать и интерпретировать информацию бизнес-анализа, формировать возможные решения на основе разработанных для них целевых показателей, планировать деятельность субъектов бизнеса					
ПКС-4.2 Анализирует и интерпретирует информацию бизнес-анализа с целью формирования возможных решений, оценивает их эффективность с точки зрения разработанных целевых показателей	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки. При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения анализировать и интерпретировать информацию бизнес-анализа с целью формирования возможных решений, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков оценивать эффективность решений с точки зрения разработанных целевых показателей для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Минимально допустимый уровень знаний , допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения анализировать и интерпретировать информацию бизнес-анализа с целью формирования возможных решений, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков оценивать эффективность решений с точки зрения разработанных целевых показателей для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения анализировать и интерпретировать информацию бизнес-анализа с целью формирования возможных решений, решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Продемонстрированы базовые навыки оценивать эффективность решений с точки зрения разработанных целевых показателей при решении стандартных задач	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения анализировать и интерпретировать информацию бизнес-анализа с целью формирования возможных решений, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами. Продемонстрированы навыки оценивать эффективность решений с точки зрения разработанных целевых показателей при решении нестандартных задач	Реферат (знания, умения) Задача (знания, умения, навыки) Тест (знания, умения) Курсовой проект (знания, умения, навыки) Вопросы и задания для проведения экзамена (знания, умения, навыки)
ПКС-6 – способность выбирать и принимать обоснованные бизнес-решения, критически оценивать их последствия с позиции достижения целевых критериев					
ПКС-6.2 Выбирает и принимает обоснованные бизнес-решения	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки. При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения выбирать и принимать обоснованные бизнес-решения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков выбирать и принимать обоснованные бизнес-решения при стандартных задачах с некоторыми недочетами	Минимально допустимый уровень знаний , допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения выбирать и принимать обоснованные бизнес-решения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков выбирать и принимать обоснованные бизнес-решения при стандартных задачах с некоторыми недочетами	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения выбирать и принимать обоснованные бизнес-решения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки выбирать и принимать обоснованные бизнес-решения, при решении стандартных задач	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения выбирать и принимать обоснованные бизнес-решения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами. Продемонстрированы навыки выбирать и принимать обоснованные бизнес-решения, при решении нестандартных задач	Реферат (знания, умения) Задача (знания, умения, навыки) Тест (знания, умения) Курсовой проект (знания, умения, навыки) Вопросы и задания для проведения экзамена (знания, умения, навыки)
ПКС-6.4 Критически	Уровень знаний ниже минималь-	Минимально допустимый	Уровень знаний в	Уровень знаний в	

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
оценивает последствия бизнес-решений с позиции достижения целевых критериев	ных требований, имели место грубые ошибки. При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения критически оценивать последствия бизнес-решений с позиции достижения целевых критериев, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки критически оценивать последствия бизнес-решений с позиции достижения целевых критериев	уровень знаний , допущено много негрубых ошибок. Продemonстрированы основные умения критически оценивать последствия бизнес-решений с позиции достижения целевых критериев, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков критически оценивать последствия бизнес-решений с позиции достижения целевых критериев для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	вующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продemonстрированы все основные умения критически оценивать последствия бизнес-решений с позиции достижения целевых критериев, решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Продemonстрированы базовые навыки критически оценивать последствия бизнес-решений с позиции достижения целевых критериев при решении стандартных задач	вующем программе подготовки, без ошибок. Продemonстрированы все основные умения критически оценивать последствия бизнес-решений с позиции достижения целевых критериев, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами. Продemonстрированы навыки критически оценивать последствия бизнес-решений с позиции достижения целевых критериев при решении нестандартных задач	

7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП ВО

Текущий контроль

Тематика рефератов

1. Финансовые и нефинансовые показатели деятельности и их развитие во времени.
2. Критерии оценок и управление в информационный век.
3. Миссия и видение организации и их роль в определении стратегии предприятия.
4. Деятельность коммерческих организаций в условиях конкуренции в эпоху информации.
5. Сбалансированная система показателей как система управления.
6. Финансовая составляющая сбалансированной системы показателей, ее возможное содержание и роль.

7. Клиентская составляющая сбалансированной системы показателей, ее возможное содержание и роль.

8. Составляющая внутренних бизнес-процессов сбалансированной системы показателей, ее возможное содержание и роль.

9. Составляющая обучения и развития персонала сбалансированной системы показателей, ее возможное содержание и роль.

10. Взаимосвязь показателей сбалансированной системы показателей с единой стратегией.

11. Применение программных продуктов для автоматизации управления компанией на основе *KPI*.

12. Принципы системы сбалансированных показателей деятельности предприятия.

13. Каскадирование системы сбалансированных показателей.

14. Стратегическая карта уровня коммерческой организации.

15. Стратегическая карта уровня подразделений коммерческой организации.

16. Применение *KPI* в различных сферах деятельности: в правительственных организациях, в некоммерческих организациях, в секторе здравоохранения.

17. Роль автоматизации в эффективном внедрении и применении системы *KPI*.

18. Этапы внедрения системы ключевых показателей деятельности организации. Организационные и ключевые задачи внедрения ключевых показателей.

19. Проблемы и типичные ошибки, негативно влияющие на внедрение *KPI*.

20. Система *KPI* и ее взаимосвязь со стратегическим управлением.

Тест

Примеры тестовых заданий:

1. Система показателей называется сбалансированной, так как учитывает равновесие между

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

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

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

2. Определите проблему «номером 1» при внедрении сбалансированной системы показателей деятельности организации, неизбежно приводящую к неудаче проекта

а) преждевременная связь с управленческими процессами;

б) отсутствие целей для сбалансированной системы показателей;

- в) отсутствие поддержки со стороны руководства;
- г) отсутствие теоретического и практического обучения.

3. Определите рекомендуемое количество *KPI* для коммерческой организации

- а) должно быть точно равным 12-ти – по одному запаздывающему на составляющую и по два опережающих показателя на один запаздывающий;
- б) не регламентировано и может достигать для большой коммерческой организации 200 и более;
- в) должно быть не более 15;
- г) оптимально равно 20 – 25.

4. Определите с какой составляющей сбалансированной системы показателей деятельности организации начинается реализация стратегии

- а) с клиентской составляющей;
- б) с процессной составляющей;
- в) с финансовой составляющей;
- г) с составляющей обучения и карьерного роста.

5. Определите показатель клиентской составляющей, который оценивает удовлетворенность клиента в соответствии со специальными критериями результатов деятельности

- а) удовлетворение потребностей клиента;
- б) расширение клиентской базы;
- в) прибыльность клиента;
- г) сохранение клиентской базы.

6. Определите финансовые показатели, которые используются на этапе устойчивого состояния при стратегии сокращения издержек и увеличения производительности

- а) себестоимость единицы (производства, сделки);
- б) сокращение издержек;
- в) собственные издержки в сравнении с конкурентами;
- г) доходы/персонал.

7. Показатель эффективности производственного цикла (*manufacturing cycle effectiveness- MCE*) рассчитывается как

- а) отношение времени технологического цикла к времени производственного цикла;
- б) отношение времени производства к общей длительности производственного цикла;
- в) отношение времени производства к времени на производство + время перемещения + время простоев.

8. По представленным данным бухгалтерской (финансовой) отчетности оцените ситуацию, если выручка от продаж снизилась на 1млн. руб. в отчетном году составила 3млн. руб., стоимость активов в отчетном году составила 10млн. руб., в предшествующем – 12млн. руб.

- а) повысилась эффективность использования капитала
- б) снизилась эффективность использования капитала
- в) не изменилась эффективность использования капитала
- г) увеличилась доходность бизнеса.

9. По данным бухгалтерской отчетности экономического субъекта определите «слабую позицию» в его деятельности, если темп прироста чистой прибыли составляет 3,2%, темп прироста выручки от продаж – 8,6%, темп прироста стоимости активов – 6%

- а) снизилась эффективность использования активов
- б) темпы роста затрат выше темпов роста реализации
- в) снизилась эффективность использования экономического потенциала
- г) снизилась отдача от имущества.

10. У коммерческой организации «Стар», в начале месяца было 162 клиента, а в конце месяца стало 174, 28 клиентов перестали пользоваться услугами, зато появилось 40 новых клиентов. Рассчитайте показатель CRR (в %):

- а) 88;
- б) 83;
- в) 78.

Задача

Примеры задач

Задача 1

Встречаются такие случаи, когда товарооборот не является основным фактором успеха торговой точки. Например, в салонах сотовой связи продавцов мотивируют продавать аксессуары, так как на них наценка значительно выше, чем на телефоны и компания получает больше прибыли с продажи чехла за 1000р. чем с телефона за 20т.р. Какой KPI вы предложили бы ввести для продавцов для стимулирования продаж аксессуаров?

Задача 2

На основании представленной статистической, производственной и финансовой информации изучите миссию, виденье и стратегические цели коммерческой организации. Проведите анализ внешней и внутренней среды данной организации и составьте стратегическую карту.

Задача 3

В рамках разработки финансовой стратегии коммерческой организации оцените нижеперечисленные предложения, если в качестве основного критерия совершенствования выбрано состояние кредиторско-дебиторской задолженности и предприятие имеет следующие показатели:

Показатель	Значение, млн. руб.	
Дебиторская задолженность краткосрочная	100	250
Кредиторская задолженность	263	375
Выручка от реализации продукции	1000	1500

Предложения:

1. Увеличение выручки за счет освоения новых регионов сбыта на сумму 200 млн. руб.
2. Уменьшение кредиторской задолженности на 10% за счет снижения закупок сырья и материалов сверх нормативных запасов.
3. Перевод 20% дебиторской задолженности менее года в векселя высокой ликвидности.

Задача 4

Сотрудникам компании, которые задерживались на рабочем месте после восьми вечера, оплачивали ужин и такси до дома. Через некоторое время все стали задерживаться. Кроме того, у менеджеров по продажам оклад был вдвое выше среднерыночного. Какие KPI вы предложили бы использовать в данной организации, чтобы снизить затраты и мотивировать сотрудников усиленно работать? Как эти показатели связать с системой премирования?

Задача 5

Разработайте и оцените предложения в рамках финансовой стратегии, взяв за основной критерий совершенствования деятельности предприятия финансовую устойчивость при следующих показателях деятельности предприятия:

Показатель	Значение, млн. руб.	
Внеоборотные активы	14500	16600
Запасы	4500	6700
Убытки	0	0
Капитал и резервы	15000	18000
Долгосрочные кредиты	3500	3500
Краткосрочные заемные средства	400	1500

Темы курсовых проектов

1. Анализ факторов внешней и внутренней среды (матрица SWOT-анализа) и обоснование стратегических альтернатив развития субъекта бизнеса.
2. Анализ и пути повышения финансовой эффективности бизнеса организации

3. Анализ и пути повышения клиентской эффективности бизнеса организации
4. Анализ и пути повышения операционной эффективности бизнеса организации
5. Анализ и пути повышения кадровой эффективности бизнеса организации
6. Анализ и направления повышения эффективности бизнес-процессов снабжения (производства, сбыта и др.) организации.
7. Оценка конкурентной позиции организации и пути ее укрепления
8. Анализ эффективности будущего бизнеса организации
9. Анализ и повышение эффективности финансовых бизнес-процессов организации
10. Анализ и повышение эффективности маркетинговых бизнес-процессов организации
11. Анализ и повышение эффективности логистических бизнес-процессов организации
12. Анализ и повышение эффективности бизнес-процессов отдела по управлению персоналом организации
13. Факторы влияния на эффективность бизнеса: анализ, каскадирование
14. Анализ финансовых показателей и пути укрепления конкурентоспособности бизнеса
15. Разработка и анализ ключевых показателей по приоритетным бизнес-процессам организации.
16. Разработка и анализ системы сбалансированных ключевых показателей эффективности бизнеса
17. Анализ ключевых показателей структурного подразделения организации и обоснование источников развития бизнеса
18. Анализ эффективности бизнеса организации и построение модели «лестница роста»
19. Анализ и пути повышения рыночной стоимости бизнеса организации
20. Анализ источников развития бизнеса организации в долгосрочной перспективе на основе построения «карты роста».

Промежуточная аттестация

Компетенция: способность анализировать и интерпретировать информацию бизнес-анализа, формировать возможные решения на основе разработанных для них целевых показателей, планировать деятельность субъектов бизнеса (ПКС-4)

Вопросы для проведения экзамена

1. Показатели удовлетворенности работников. Индекс удовлетворенности сотрудников (*employee satisfaction index, ESI*).
2. Охарактеризуйте взаимосвязь цели коммерческой организации и системой сбалансированных показателей с системой вознаграждения.

3. Охарактеризуйте достоинства и недостатки применения системы *KPI* в мотивации персонала.
4. Охарактеризуйте этапы построения системы мотивации на основе *KPI*.
5. Охарактеризуйте структуру формирования мотивации на базе *KPI*.
6. Формирование системы оплаты (переменной части заработной платы) по результатам труда.
7. Факторы привлечения и удержания сотрудников.
8. Формирование корпоративной культуры, способствующей росту результативности.
9. Охарактеризуйте этапы внедрения системы ключевых показателей.
10. Организационные и ключевые задачи внедрения ключевых показателей.
11. Охарактеризуйте достоинства и недостатки внедрения системы *KPI*.
12. Программные продукты для автоматизации внедрения *KPI*.
13. Сформулируйте основные требования к составу и структуре *KPI*.
14. Охарактеризуйте типичные ошибки, которые негативно влияют на эффективность внедрения *KPI*.
15. Основные требования к отчетности по *KPI* и определите её пользователей.
16. Сбалансированная система показателей как система управления.
17. Стратегический аспект применения *KPI* при мониторинге состояния бизнеса.
18. Принципы уравнивания (выбор приоритетов) ключевых показателей эффективности.
19. Диапазоны значений ключевых показателей эффективности.
20. Показатели стратегических финансовых направлений на разных стадиях бизнес-цикла коммерческой организации.
21. Определение *KPI* и расчет заработной платы на примере интернет-маркетолога.
22. Определите специфические особенности стратегического управления по сравнению с тактическим и оперативным.
23. Установление целей развития компании. Иерархия целей.
24. Взаимосвязь миссий, целей и стратегий в стратегической пирамиде.
25. Финансовые стратегические цели коммерческой организации.
26. Продуктово-рыночные стратегии коммерческой организации.
27. Клиентские стратегические цели коммерческой организации.
28. Приоритеты для бизнес-процессов с целью совершенствования и определение операционных корпоративных целей.
29. Ресурсные стратегические цели коммерческой организации.
30. Функциональный анализ работы структурных подразделений.

Практические задания для проведения экзамена

Задание 1

Автотранспортному предприятию, осуществляющему грузовые перевозки, необходимо увеличить объем своего оборотного капитала на 10000 долл. У него есть три альтернативных вида финансирования: а) воспользоваться коммерческим кредитом, отказавшись от скидки, предоставляемой на условиях «3/10, чистые 30»; б) взять ссуду в банке под 15% (это потребует от компании поддержания 12% резервного остатка); в) эмитировать коммерческий вексель со ставкой 12%. Издержки, связанные с размещением, составят 100 000 долл. за каждые 6 месяцев.

Предполагая, что фирма предпочла бы более гибкое финансирование, и зная, что дополнительные издержки приобретения этой гибкости составят не более 2% в год, определите, какую из альтернатив следует избрать компании.

Компетенция: способность выбирать и принимать обоснованные бизнес-решения, критически оценивать их последствия с позиции достижения целевых критериев (ПКС-6)

Вопросы для проведения экзамена

1. Охарактеризуйте роль и место *KPI* в стратегическом управлении
2. Охарактеризуйте требования предъявляемые к формированию *KPI*.
3. Виды *KPI* и их принципиальные отличия.
4. Охарактеризуйте существующие подходы к разработке *KPI*.
5. Отличие *KPI* от ключевых показателей результата (*KRI*) и от показателей деятельности (*PI*).
6. Семь характеристик *KPI* Д. Парменер.
7. Сущность и цель сбалансированной системы показателей *Balanced Scorecard (BSC)*.
8. Охарактеризуйте четыре перспективы (направления), выделяемые в *Balanced Scorecard*.
9. Сколько должно быть *KPI* в компании? Охарактеризуйте различные мнения по этому вопросу.
10. Охарактеризуйте этапы внедрения системы ключевых показателей деятельности организации.
11. Целеполагание, формирование стратегических целей и способность коммерческой организации к долгосрочному развитию.
12. Принципы уравнивания (выбор приоритетов) ключевых показателей эффективности.
13. Диапазоны значений ключевых показателей эффективности.
14. Охарактеризуйте этапы бизнес-цикла коммерческой организации.
15. Охарактеризуйте финансовые *KPI* коммерческой организации, связанные с ростом прибыли и порядок их расчета.
16. Охарактеризуйте финансовые *KPI* коммерческой организации, связанные с повышением доходности инвестиций и порядок их расчета.
17. Охарактеризуйте финансовые *KPI* коммерческой организации, связанные с повышением ликвидности и финансовой устойчивости.

18. Охарактеризуйте финансовые KPI коммерческой организации, связанные с максимизацией использования имеющихся активов, и порядок их расчета.

19. Охарактеризуйте финансовые KPI коммерческой организации, связанные со снижением издержек, и порядок их расчета.

20. Показатель экономическая добавленная стоимость (*EVA- Economic Value Added*). Характеристика и порядок расчета.

21. Охарактеризуйте ключевые показатели клиентской составляющей, сгруппированные в цепочку причинно-следственных связей.

22. Охарактеризуйте *KPI* по перспективе клиенты, если коммерческая организация ориентирована на рост качества продукции и услуг и на своевременную поставку продукции.

23. Индекс удовлетворенности клиента (*customer satisfaction index, CSI*) и его составляющие.

24. Стоимостная цепочка внутренних бизнес-процессов.

25. Показатели теоретических и прикладных исследований. Показатели процесса опытной разработки продукта.

26. Показатели операционного процесса – время и издержки.

27. Показатели производительности и показатели безопасности. Показатели охраны окружающей среды и общественной безопасности.

28. *KPI*, направленные на постоянное совершенствование бизнеспроцессов, повышение качества продукции и сервисных услуг.

29. Составляющие операционного менеджмента: развитие и поддержание отношений поставщиками. Цели и показатели управления отношений с поставщиками.

30. Составляющая обучения и роста: цели и основные *KPI*.

Практические задания для проведения экзамена

Задание 1

Автотранспортное предприятие имеет оборотные средства – 800 тыс. долл. и краткосрочную кредиторскую задолженность – 500 тыс. долл. Какое влияние окажут следующие операции на коэффициент покрытия: а) приобретены 2 новых грузовика за 100 тыс. долл. наличными; б) компания взяла краткосрочный кредит в размере 100 тыс. долл.; в) продано дополнительное количество обыкновенных акций нового выпуска на сумму 200 тыс. долл. для расширения нескольких терминалов; г) компания увеличивает свою кредиторскую задолженность, чтобы выплатить дивиденды в сумме 40 тыс. долл. наличными.

7.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков, характеризующих этапы формирования компетенций

Контроль освоения дисциплины, оценка знаний и умений обучающихся на экзамене производится в соответствии с Пл КубГАУ 2.5.1 «Текущий

контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся».

Оценочные средства:

1. Реферат – продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.

Текст реферата должен содержать аргументированное изложение определенной темы. Реферат должен быть структурирован (по главам, разделам, параграфам) и включать разделы: введение, основную часть, заключение, список используемых источников. В зависимости от тематики реферата к нему могут быть оформлены приложения, содержащие документы, иллюстрации, таблицы, схемы и т.п.

Критериями оценки реферата являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению.

Оценка «отлично» ставится, если выполнены все требования к написанию реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению.

Оценка «хорошо» ставится, если основные требования к реферату выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата; отсутствуют выводы.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если тема реферата не раскрыта, обнаруживается непонимание студентом проблемы или реферат не представлен вовсе.

2. Задача – средство, позволяющее оценить умение и навыки обучающегося применять стандартные методы решения поставленной задачи с использованием имеющейся инструментальной и (или) лабораторной базы, проводить анализ полученного результата работы.

Критерии оценивания выполнения задачи.

Оценка «отлично» — выставляется обучающемуся, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов практического контрольного задания и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

Оценка «хорошо» — выставляется обучающемуся, если он твердо

знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе или в решении задач некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» — выставляется обучающемуся, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными понятиями выносимых на практическое контрольное задание тем, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

Оценка «неудовлетворительно» — выставляется обучающемуся, который не знает большей части основного содержания выносимых на практическое контрольное задание вопросов тем дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

3. Тест – система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.

Критерии оценки знаний обучаемых при проведении тестирования.

Оценка «отлично» выставляется при условии правильного ответа студента более чем на 85 % тестовых заданий.

Оценка «хорошо» выставляется при условии правильного ответа студента на 71-85 % тестовых заданий.

Оценка «удовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа студента на 51-70 % тестовых заданий.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется при условии неправильного ответа студента на 50 % и более тестовых заданий.

4. Курсовой проект - конечный результат выполнения комплекса учебных и (или) исследовательских заданий. Позволяет оценить умения обучающихся самостоятельно использовать знания в процессе решения практических задач и проблем, ориентироваться в информационном пространстве. Иллюстрирует уровень сформированности аналитических, исследовательских навыков и способности практического и творческого мышления.

Критерии оценки выполнения и защиты курсового проекта приведены в таблице.

Оценка содержания курсового проекта	Оценка защиты курсового проекта
Оценку «отлично» ставится за проекты, в которых содержатся элементы научного творчества и практической значимости, делаются самостоятельные выводы, присутствует аргументированная	Оценку «отлично» получает студент, показавший на защите курсового проекта глубокое и полное овладение содержанием учебного материала, в котором студент легко ориентируется, знание понятийного аппарата, умение связывать теорию с практикой, решать практические задачи,

Оценка содержания курсового проекта	Оценка защиты курсового проекта
критика и осуществлен самостоятельный анализ фактического материала на основе глубоких знаний теоретического материала по данной теме	высказывать и обосновывать свои суждения. Отличная оценка предполагает грамотное, логическое изложение доклада, качественное внешнее оформление презентации к защите курсового проекта
Оценка «хорошо» ставится за проекты, выполненные на хорошем теоретическом уровне, полно и всесторонне освещающие вопросы темы, но при отсутствии элементов творчества	Оценку «хорошо» получает студент, который полно освоил учебный материал, владеет понятийным аппаратом, ориентируется в изученном материале, осознанно применяет знания для решения практических задач, грамотно излагает ответ, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности
Оценка «удовлетворительно» ставится за проекты, в которых правильно освещены основные вопросы темы, при этом нет логически стройного изложения материала, содержатся отдельные ошибочные положения	Оценку «удовлетворительно» получает студент, который обнаруживает знание и понимание основных положений учебного материала, но излагает его неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для решения практических задач, не умеет доказательно обосновывать свои суждения
Оценка «неудовлетворительно» ставится за проекты, в которых не раскрыта тема, допущено большое количество существенных ошибок, не выполнены другие критерии, обозначенные выше для выставления положительных оценок	Оценку «неудовлетворительно» получает студент, который имеет разрозненные, бессистемные знания, не умеет выделять главное и второстепенное, допускает ошибки в определении понятий, искажает их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал, не может применять знания для решения практических задач

5. Экзамен – является формой заключительного контроля (промежуточной аттестации), в ходе которой подводятся итоги изучения дисциплины.

Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, который обладает всесторонними, систематизированными и глубокими знаниями материала учебной программы, умеет свободно выполнять задания, предусмотренные учебной программой, усвоил основную и ознакомился с дополнительной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «отлично» выставляется обучающемуся усвоившему взаимосвязь основных положений и понятий дисциплины в их значении для приобретаемой специальности, проявившему творческие способности в понимании, изложении и использовании учебного материала, правильно обосновывающему принятые решения, владеющему разносторонними навыками и приемами выполнения практических работ.

Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, обнаружившему полное знание материала учебной программы, успешно выполняющему предусмотренные учебной программой задания, усвоившему материал основной литературы, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, показавшему

систематизированный характер знаний по дисциплине, способному к самостоятельному пополнению знаний в ходе дальнейшей учебной и профессиональной деятельности, правильно применяющему теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеющему необходимыми навыками и приемами выполнения практических работ.

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, который показал знание основного материала учебной программы в объеме, достаточном и необходимым для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, справился с выполнением заданий, предусмотренных учебной программой, знаком с основной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, допустившему погрешности в ответах на экзамене или выполнении экзаменационных заданий, но обладающему необходимыми знаниями под руководством преподавателя для устранения этих погрешностей, нарушающему последовательность в изложении учебного материала и испытывающему затруднения при выполнении практических работ.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, незнающему основной части материала учебной программы, допускающему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных учебной программой заданий, неуверенно с большими затруднениями выполняющему практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который не может продолжить обучение или приступить к деятельности по специальности по окончании университета без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

8 Перечень основной и дополнительной литературы

Основная учебная литература

1. Варзунов, А. В. Анализ и управление бизнес-процессами : учебное пособие / А. В. Варзунов, Е. К. Торосян, Л. П. Сажнева. — Санкт-Петербург : Университет ИТМО, 2016. — 114 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/65772.html>

2. Гоулман, Д. Управление бизнесом / Гоулман Д., Друкер П., Дэвенпорт Т. - Москва :Альпина Пабли., 2016. - 290 с. (Harvard Business Review 10 лучших статей) ISBN 978-5-9614-5860-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/701800>

3. Маслевич, Т. П. Управление бизнес-процессами: от теории к практике : учебное пособие / Т.П. Маслевич. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 206 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1037144. - ISBN 978-5-16-015484-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1037144>

Дополнительная учебная литература

1. Мхитарян, С. В. Бизнес-аналитика в менеджменте : практикум / С. В. Мхитарян. — Москва : Евразийский открытый институт, 2011. — 72 с. — ISBN 978-5-374-00464-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/10622.html>
2. Журавлева, Т. Ю. Практикум по дисциплине «Бизнес-анализ с помощью Microsoft Excel» : автоматизированный практикум / Т. Ю. Журавлева. — Саратов : Вузовское образование, 2014. — 44 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/20693.html>
3. Бизнес-модели в управлении устойчивым развитием предприятий : учебник / А. Д. Бобрышев, В. М. Тумин, К. М. Тарабрин [и др.] ; под общ. ред. А. Д. Бобрышева, В. М. Тумина. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 289 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-014167-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1167967>
4. Ильдеменов, С. В. Операционный менеджмент : учебник / С.В. Ильдеменов, А.С. Ильдеменов, С.В. Лобов. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 337 с. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-009611-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1226518>
5. Кен, Швабер Скрам: гибкое управление продуктом и бизнесом / Швабер Кен ; перевод Д. Блинов. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 240 с. — ISBN 978-5-9614-2546-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/96868.html>

9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

Перечень ЭБС

№	Наименование	Тематика	Ссылка
1	Znaniy.com	Универсальная	https://znanium.com/
2	IPRbook	Универсальная	http://www.iprbookshop.ru/
3	Образовательный портал КубГАУ	Универсальная	https://edu.kubsau.ru/

Перечень Интернет сайтов:

- Минфин России: Документы МСФО: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.minfin.ru/ru/accounting/mej_standart_fo/docs, свободный. – Загл. с экрана
- Центр макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.forecast.ru>, свободный. – Загл. с экрана
- Федеральная служба государственной статистики: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru>, свободный. – Загл. с экрана

10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

1. Анализ эффективности бизнеса [Электронный ресурс] : метод. указания по самостоятельной работе / сост. Н.К. Васильева, Е.В. Сидорчукова. – Краснодар, 2021. – 38с. – Режим доступа: <https://kubsau.ru/upload/iblock/3c0/3c045c042aa7ca52fc5d72459028c6db.pdf>

2. Анализ эффективности бизнеса [Электронный ресурс] : метод. указания для написания курсовых проектов / сост. Н.К. Васильева, Е.В. Сидорчукова – Краснодар, 2021. – 25с. – Режим доступа: <https://kubsau.ru/upload/iblock/29b/29bb969b0d36c0be36c70f160ad3c3d3.pdf>

3. Анализ эффективности бизнеса [Электронный ресурс] : метод. указания для практических занятий / сост. Н.К. Васильева, Е.В. Сидорчукова – Краснодар, 2021. – 38с. – Режим доступа: <https://kubsau.ru/upload/iblock/84c/84ca4e0639b80f1d7de040049d9ece4c.pdf>

11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине позволяют:

- обеспечить взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие посредством сети "Интернет";
- фиксировать ход образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации по дисциплине и результатов освоения образовательной программы;
- организовать процесс образования путем визуализации изучаемой информации посредством использования презентаций;
- контролировать результаты обучения на основе компьютерного тестирования.

Перечень лицензионного ПО

№	Наименование	Краткое описание
1	Microsoft Windows	Операционная система
2	Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint)	Пакет офисных приложений
3	Система тестирования INDIGO	Тестирование

Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем

№	Наименование	Тематика	Электронный адрес
1	Гарант	Правовая	https://www.garant.ru/
2	Консультант Плюс	Правовая	https://www.consultant.ru/
3	Научная электронная библиотека eLibrary	Универсальная	https://www.elibrary.ru/defaultx.asp

Доступ к сети Интернет

Доступ к сети Интернет, доступ в электронную информационно-образовательную среду университета.

12 Материально-техническое обеспечение для обучения по дисциплине для лиц с ОВЗ и инвалидов

Входная группа в главный учебный корпус и корпус зооинженерного факультета оборудованы пандусом, кнопкой вызова, тактильными табличками, опорными поручнями, предупреждающими знаками, доступным расширенным входом, в корпусе есть специально оборудованная санитарная комната. Для перемещения инвалидов и ЛОВЗ в помещении имеется передвижной гусеничный ступенькоход. Корпус оснащен противопожарной звуковой и визуальной сигнализацией.

Планируемые помещения для проведения всех видов учебной деятельности

№ п/п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом (в случае реализации образовательной программы в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
1	Анализ эффективности бизнеса	Помещение №221 ГУК, площадь – 101 м²; посадочных мест – 95; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, самостоятельной работы, в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ. технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран), в т.ч для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ; программное обеспечение: Windows, Office; специализированная мебель (учебная доска,	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13

		учебная мебель), в т.ч для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ.	
2	Анализ эффективности бизнеса	<p>Помещение №114 ЗОО, площадь – 43м²; посадочных мест – 25; учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, самостоятельной работы, в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ.</p> <p>специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель), в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ</p>	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13

13 Особенности организации обучения лиц с ОВЗ и инвалидов

Для инвалидов и лиц с ОВЗ может изменяться объём дисциплины (модуля) в часах, выделенных на контактную работу обучающегося с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающегося (при этом не увеличивается количество зачётных единиц, выделенных на освоение дисциплины).

Фонды оценочных средств адаптируются к ограничениям здоровья и восприятия информации обучающимися.

Основные формы представления оценочных средств – в печатной форме или в форме электронного документа.

Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ

Категории студентов с ОВЗ и инвалидностью	Форма контроля и оценки результатов обучения
<i>С нарушением зрения</i>	<p>– устная проверка: дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;</p> <p>– с использованием компьютера и специального ПО: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, дистанционные формы, если позволяет острота зрения - графические работы и др.;</p> <p>при возможности письменная проверка с использованием рельефно-точечной системы Брайля, увеличенного шрифта, использование специальных технических средств (тифлотехнических средств): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, отчеты и др.</p>
<i>С нарушением слуха</i>	<p>– письменная проверка: контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;</p> <p>– с использованием компьютера: работа с электронными</p>

	образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы и др.; при возможности устная проверка с использованием специальных технических средств (аудиосредств, средств коммуникации, звукоусиливающей аппаратуры и др.): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.
<i>С нарушением опорно-двигательного аппарата</i>	– письменная проверка с использованием специальных технических средств (альтернативных средств ввода, управления компьютером и др.): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.; – устная проверка, с использованием специальных технических средств (средств коммуникаций): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.; с использованием компьютера и специального ПО (альтернативных средств ввода и управления компьютером и др.): работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы предпочтительнее обучающимся, ограниченным в передвижении и др.

Адаптация процедуры проведения промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ:

В ходе проведения промежуточной аттестации предусмотрено:

- предъявление обучающимся печатных и (или) электронных материалов в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья;
- возможность пользоваться индивидуальными устройствами и средствами, позволяющими адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом их индивидуальных особенностей;
- увеличение продолжительности проведения аттестации;
- возможность присутствия ассистента и оказания им необходимой помощи (занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, общаться с преподавателем).

Формы промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ должны учитывать индивидуальные и психофизические особенности обучающегося/обучающихся по АОПОП ВО (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.).

Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины

Студенты с нарушениями зрения

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить плоскочечатную информацию в аудиальную или тактильную форму;

– возможность использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом индивидуальных особенностей и состояния здоровья студента;

– предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;

– использование чёткого и увеличенного по размеру шрифта и графических объектов в мультимедийных презентациях;

– использование инструментов «лупа», «прожектор» при работе с интерактивной доской;

– озвучивание визуальной информации, представленной обучающимся в ходе занятий;

– обеспечение раздаточным материалом, дублирующим информацию, выводимую на экран;

– наличие подписей и описания у всех используемых в процессе обучения рисунков и иных графических объектов, что даёт возможность перевести письменный текст в аудиальный,

– обеспечение особого речевого режима преподавания: лекции читаются громко, разборчиво, отчётливо, с паузами между смысловыми блоками информации, обеспечивается интонирование, повторение, акцентирование, профилактика рассеивания внимания;

– минимизация внешнего шума и обеспечение спокойной аудиальной обстановки;

– возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, на ноутбуке, в виде пометок в заранее подготовленном тексте);

– увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания и др.) на практических и лабораторных занятиях;

– минимизирование заданий, требующих активного использования зрительной памяти и зрительного внимания;

– применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы.

Студенты с нарушениями опорно-двигательного аппарата (маломобильные студенты, студенты, имеющие трудности передвижения и патологию верхних конечностей)

– возможность использовать специальное программное обеспечение и специальное оборудование и позволяющее компенсировать двигательное нарушение (коляски, ходунки, трости и др.);

– предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт

размещения информации на корпоративном образовательном портале;

- применение дополнительных средств активизации процессов запоминания и повторения;

- опора на определенные и точные понятия;

- использование для иллюстрации конкретных примеров;

- применение вопросов для мониторинга понимания;

- разделение изучаемого материала на небольшие логические блоки;

- увеличение доли конкретного материала и соблюдение принципа от простого к сложному при объяснении материала;

- наличие четкой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;

- увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания др.);

- обеспечение беспрепятственного доступа в помещения, а также пребывания них;

- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие обеспечить реализацию эргономических принципов и комфортное пребывание на месте в течение всего периода учёбы (подставки, специальные подушки и др.).

Студенты с нарушениями слуха (глухие, слабослышащие, позднооглохшие)

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить аудиальную форму лекции в плоскостную информацию;

- наличие возможности использовать индивидуальные звукоусиливающие устройства и сурдотехнические средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации; осуществлять взаимобратный перевод текстовых и аудиофайлов (блокнот для речевого ввода), а также запись и воспроизведение зрительной информации.

- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию вербального материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;

- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала (структурно-логические схемы, таблицы, графики, концентрирующие и обобщающие информацию, опорные конспекты, раздаточный материал);

- наличие четкой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;

- обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;

- особый речевой режим работы (отказ от длинных фраз и сложных

предложений, хорошая артикуляция; четкость изложения, отсутствие лишних слов; повторение фраз без изменения слов и порядка их следования; обеспечение зрительного контакта во время говорения и чуть более медленного темпа речи, использование естественных жестов и мимики);

- чёткое соблюдение алгоритма занятия и заданий для самостоятельной работы (называние темы, постановка цели, сообщение и запись плана, выделение основных понятий и методов их изучения, указание видов деятельности студентов и способов проверки усвоения материала, словарная работа);

- соблюдение требований к предъявляемым учебным текстам (разбивка текста на части; выделение опорных смысловых пунктов; использование наглядных средств);

- минимизация внешних шумов;

- предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;

- сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего).

Студенты с прочими видами нарушений

(ДЦП с нарушениями речи, заболевания эндокринной, центральной нервной и сердечно-сосудистой систем, онкологические заболевания)

- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации;

- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию вербального материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;

- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала;

- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;

- обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;

- предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;

- сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего);

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате;

- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;

- возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, в виде пометок в заранее подготовленном тексте).

- применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы,

- стимулирование выработки у студентов навыков самоорганизации и самоконтроля;

- наличие пауз для отдыха и смены видов деятельности по ходу занятия.

Приложение
к рабочей программе дисциплины «Анализ эффективности бизнеса»

Практическая подготовка по дисциплине «Анализ эффективности бизнеса»

Занятия лекционного типа:

Содержание учебной информации, необходимой для последующего выполнения работ	Трудоем- кость, час.	ФИО. Должность НПР (ПР), из числа работников организаций, осуществляющих трудовую деятельность в профессиональной сфере, соответствующей профилю ОП
Разработка и обоснование корпора- тивных ключевых показателей (KPI) на основе стратегии организации	2	Жабин В.В. – финансовый директор ООО «Юг-Трейд» г. Краснодар
Итого	2	