

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Силин Яков Петрович  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 20.05.2022 12:15:42  
Уникальный программный ключ:  
24f866be2aca16484036a8cbb3c509a9531e605f

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

Сильченко  
И.о. зав. кафедрой

23.11.2021 г.  
протокол № 3  
И.о. зав. кафедрой Головина А.Н.

Утверждена  
Советом по учебно-методическим вопросам  
и качеству образования  
15 декабря 2021 г.  
протокол № 4  
Председатель  Карх Д.А.  
(подпись)



### РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование дисциплины	Управление результативностью и изменениями в организации
Направление подготовки	38.04.01 Экономика
Профиль	Экономика организаций: бизнес-анализ и управление результативностью
Форма обучения	очно-заочная
Год набора	2022
Разработана: Профессор, д.э.н. Мокроносов А.Г.	

Екатеринбург  
2022 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	<b>3</b>
<b>1. ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>3</b>
<b>2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП</b>	<b>3</b>
<b>3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>3</b>
<b>4. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ОПОП</b>	<b>3</b>
<b>5. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН</b>	<b>6</b>
<b>6. ФОРМЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ШКАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ</b>	<b>7</b>
<b>7. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>9</b>
<b>8. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ</b>	<b>17</b>
<b>9. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>17</b>
<b>10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ЛИЦЕНЗИОННОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ, ОНЛАЙН КУРСОВ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ</b>	<b>18</b>
<b>11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ</b>	<b>18</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Рабочая программа дисциплины является частью основной профессиональной образовательной программы высшего образования - программы магистратуры, разработанной в соответствии с ФГОС ВО

ФГОС ВО	Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.01 Экономика (приказ Минобрнауки России от 11.08.2020 г. № 939)
ПС	

### 1. ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

изучение методов, приемов и правил принятия решений в области стратегического и операционного управления, которые позволяют бизнесу определять и оценивать стратегические цели, моделировать и корректировать стратегию, использовать результаты стратегического анализа управленческой отчетности в качестве сигналов о необходимости внести определенные изменения в деятельность организации (фирмы).

### 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина относится к вариативной части учебного плана.

### 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Промежуточный контроль	Часов					3.е.
	Всего за семестр	Контактная работа (по уч.зан.)			Самостоятельная работа в том числе подготовка контрольных и курсовых	
		Всего	Лекции	Практические занятия, включая курсовое проектирование		
Семестр 2						
Экзамен	144	20	8	12	88	4

### 4. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ОПОП

В результате освоения ОПОП у выпускника должны быть сформированы компетенции, установленные в соответствии ФГОС ВО.

Шифр и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенций
УК-1 Способен осуществлять критический анализ ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий	ИД-1.УК-1 Знать: методы критического анализа; методологию системного подхода; методы выявления проблемной ситуации
	ИД-2.УК-1 Уметь: выявлять проблемные ситуации, осуществлять поиск информации и решений

УК-1 осуществлять анализ ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий	Способен критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию	ИД-3.УК-1 Иметь практический опыт: работы по разработке и аргументации стратегии решения проблемной ситуации на основе системного подхода
--	--	---

Профессиональные компетенции (ПК)

Шифр и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенций	
аналитический		
ПК-1 направлений организации	Определение развития	ИД-1.ПК-1 Знать: Теория межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии; Теория конфликтов; Методы, техники, процессы и инструменты управления требованиями к продуктам и процессам; Языки визуального моделирования; Теория управления рисками; Теория менеджмента; Управление ресурсами; Теория организационного развития; Теория систем;
		ИД-2.ПК-1 Уметь: Планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами; Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации; Оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами; Применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа;
		ИД-3.ПК-1 Иметь практический опыт: Определение подхода к проведению бизнес-анализа; Определение подхода к работе с информацией бизнес-анализа; Определение подхода к работе с заинтересованными сторонами; Определение подхода к разработке различных типов требований к продуктам и процессам. Определение подхода к работе с изменениями различных типов требований к продуктам и процессам. Определение подхода к оценке эффективности работы по бизнес-анализу.
ПК-2 управления изменениями в организации	Разработка стратегии	ИД-1.ПК-2 Знать: Теория межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии; Теория конфликтов; Теория управления рисками; Теория менеджмента; Управление ресурсами; Теория организационного развития; Теория систем;
		ИД-2.ПК-2 Уметь: Использовать техники эффективных коммуникаций; Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации; Применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес -анализа. Разрабатывать отчетность по проведению бизнес-анализа. Проводить оценку эффективности бизнес-анализа на основе выбранных критериев;

ПК-2 Разработка стратегии управления изменениями в организации	ИД-3.ПК-2 Иметь практический опыт: Разработка требований к ресурсному обеспечению бизнес-анализа. Разработка планов проведения работ по бизнес-анализу и обеспечение их выполнения. Сбор информации, анализ, оценка эффективности проводимого бизнес -анализа в организации. Разработка путей развития бизнес-анализа в организации.
--	--

Шифр и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенций
организационно-управленческий	
ПК-3 Обоснование подходов, используемых в бизнес-анализе	ИД-1.ПК-3 Знать: Методики оценки деятельности в соответствии с разработанными показателями. Сбор, анализ, систематизация, хранение и поддержание в актуальном состоянии информации бизнес-анализа. Предметная область и специфика деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа.
	ИД-2.ПК-3 Уметь: Планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами. Использовать техники эффективных коммуникаций. Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации. Оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами. Определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа. Представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами. Применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа. Анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации. Анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами. Разрабатывать бизнес -кейсы. Проводить анализ деятельности организации.
	ИД-3.ПК-3 Иметь практический опыт: Оценка текущего состояния организации. Определение параметров будущего состояния организации. Выявление, анализ и оценка несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации. Оценка бизнес-возможностей организации, необходимых для проведения стратегических изменений в организации.
ПК-4 Руководство бизнес-анализом	ИД-1.ПК-4 Знать: Теория заинтересованных сторон. Методики оценки деятельности организации в соответствии с разработанными показателями. Методы сбора, анализа, систематизации, хранения и поддержания в актуальном состоянии информации бизнес-анализа. Предметная область и специфика деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа.

ПК-4 Руководство бизнес-анализом	ИД-2.ПК-4 Уметь: Планировать, организовывать и проводить встречи и обсуждения с заинтересованными сторонами. Использовать техники эффективных коммуникаций. Выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации. Оформлять результаты бизнес-анализа в соответствии с выбранными подходами. Определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа. Представлять информацию бизнес-анализа различными способами и в различных форматах для обсуждения с заинтересованными сторонами. Применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа. Анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации. Анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами. Разрабатывать бизнес-кейсы. Проводить анализ деятельности организации. Моделировать объем и границы работ.
	ИД-3.ПК-4 Иметь практический опыт: Определение цели и задач стратегических изменений в организации. Определение основных параметров и ключевых показателей эффективности разрабатываемых стратегических изменений в организации. Определение критериев оценки успеха стратегических изменений в организации. Оценка соответствия изменений стратегическим целям организации. Определение заинтересованных сторон, которые должны быть вовлечены в инициативу по реализации стратегических изменений в организации. Определение основных аспектов организации, которые могут быть затронуты стратегическими изменениями. Выбор стратегии в составе группы экспертов. Определение промежуточных состояний при реализации выбранной стратегии изменений в организации. Разработка планов реализации стратегических изменений в организации. Мониторинг процесса проведения стратегических изменений в организации.

## 5. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Тема	Наименование темы	Всего часов	Контактная работа (по уч.зан.)			Самост. работа	Контроль самостоятельной работы
			Лекции	Лабораторные	Практические занятия		
			Часов				
<b>Семестр 2</b>		<b>108</b>					
Тема 1.	Управление результативностью и изменениями в организации с точки зрения теории систем, теории управления ресурсами и теории организационного развития	52	5		5	42	
Тема 2.	Эволюция моделей управления результативностью и эффективностью организации	17	1		1	15	
Тема 3.	Методические основы построения системы сбалансированных	17	1		1	15	
Тема 4.	Методология и модели управления организационными изменениями	16	1		1	14	

Тема 5.	Разработка планов реализации организации. Проектное управление процессами стратегических изменений в организации.	6			4	2	
---------	---	---	--	--	---	---	--

## 6. ФОРМЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ШКАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ

Раздел/Тема	Вид оценочного средства	Описание оценочного средства	Критерии оценивания
Текущий контроль (Приложение 4)			
Темы 1-2	Доклад-презентация (Приложение 4)	Темы докладов	Оценивается: - понимание технологии выполнения работы и методическая грамотность (0-50%) - умение аргументированно и грамотно излагать свою точку зрения (0-50%)
Темы 3-4	Эссе (Приложение 4)	Темы эссе	Оценивается: - понимание технологии выполнения работы и методическая грамотность (0-50%) - умение аргументированно и грамотно излагать свою точку зрения (0-50%)
Тема 5	Творческая работа (Приложение 4)	Содержание творческой работы	Оценивается: - понимание технологии выполнения работы и методическая грамотность (0-50%) - умение аргументированно и грамотно излагать свою точку зрения (0-50%)
Промежуточный контроль (Приложение 5)			

2 семестр (Эк)	Билет для экзамена (Приложение 5)	1. Два теоретических вопроса в открытой форме 2. Практическое задание	1. Оценивается правильность воспроизведения знаний, умение логично обосновать точку зрения, владение навыками аргументации (0-50%) 2. Оценивается умение студента, провести анализ ситуации, объяснить возможные решения и интерпретировать последствия предложенных решений (0-50%)
-------------------	--------------------------------------	--	---

### ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

Показатель оценки освоения ОПОП формируется на основе объединения текущей и промежуточной аттестации обучающегося.

Показатель рейтинга по каждой дисциплине выражается в процентах, который показывает уровень подготовки студента.

Текущая аттестация. Используется 100-балльная система оценивания. Оценка работы студента в течении семестра осуществляется преподавателем в соответствии с разработанной им системой оценки учебных достижений в процессе обучения по данной дисциплине.

В рабочих программах дисциплин и практик закреплены виды текущей аттестации, планируемые результаты контрольных мероприятий и критерии оценки учебных достижений.

В течение семестра преподавателем проводится не менее 3-х контрольных мероприятий, по оценке деятельности студента. Если посещения занятий по дисциплине включены в рейтинг, то данный показатель составляет не более 20% от максимального количества баллов по дисциплине.

Промежуточная аттестация. Используется 5-балльная система оценивания. Оценка работы студента по окончанию дисциплины (части дисциплины) осуществляется преподавателем в соответствии с разработанной им системой оценки достижений студента в процессе обучения по данной дисциплине. Промежуточная аттестация также проводится по окончанию формирования компетенций.

Порядок перевода рейтинга, предусмотренных системой оценивания, по дисциплине, в пятибалльную систему.

Высокий уровень – 100% - 70% - отлично, хорошо.

Средний уровень – 69% - 50% - удовлетворительно.



Показатель оценки	По 5-балльной системе	Характеристика показателя
100% - 85%	отлично	обладают теоретическими знаниями в полном объеме, понимают, самостоятельно умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов на высоком уровне
84% - 70%	хорошо	обладают теоретическими знаниями в полном объеме, понимают, самостоятельно умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов.  Могут быть допущены недочеты, исправленные студентом самостоятельно в процессе работы (ответа и т.д.)
69% - 50%	удовлетворительно	обладают общими теоретическими знаниями, умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов на среднем уровне. Допускаются ошибки, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.
49% и менее	неудовлетворительно	обладают не полным объемом общих теоретическими знаниями, не умеют самостоятельно применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов. Не сформированы умения и навыки для решения профессиональных задач
100% - 50%	зачтено	характеристика показателя соответствует «отлично», «хорошо», «удовлетворительно»
49% и менее	не зачтено	характеристика показателя соответствует «неудовлетворительно»

Тема 1. Управление результативностью и изменениями в организации с точки зрения теории систем, теории управления ресурсами и теории организационного развития

Связь между результативностью и эффективностью деятельности фирмы: критерии и показатели. Проблемы эффективности в теории фирмы. Понятие эффективности деятельности: общее и особенное для организации, предприятия, фирмы, бизнеса. Определение понятия «управление эффективностью деятельности фирмы» как комплекса специфических управленческих методов и технологий. Основные постулаты теории управления эффективностью. Обоснование необходимости управления эффективностью деятельности фирмы в контексте теории жизненного цикла организации. Понятие цикла управления эффективностью.

Тема 2. Эволюция моделей управления результативностью и эффективностью организации

Назначение системы управления эффективностью: цель и место в деятельности фирмы. Международный опыт разработки и внедрения системных решений в управлении эффективностью как метода достижения стратегически важных целей развития предприятий (ERM), компаний (CPM), бизнеса (BPM). Модельные системы управления эффективностью деятельности фирмы. Характеристика особенностей систем: управление по целям (Management by Objectives - MBO), ключевых показателей (Key Performance Indicators - KPI), сбалансированных показателей (Balanced Scorecard - BSC), добавленная экономическая стоимость (EVA), ценностно-ориентированное управление (VBM). Основные тренды в развитии систем управления эффективностью. Развитие методик и процедур, обеспечивающих достижение целей повышения эффективности деятельности фирм: призма эффективности, панель управления, модель превосходства, модель Европейского фонда управления качеством (EFQM), другие.

Тема 3. Методические основы построения системы сбалансированных показателей

Особенности метода «управление по целям», его основная идея, области применения, характеристика условий успешной реализации. Основные принципы построения системы MBO. Основные компоненты системы MBO. Подходы и методы к разработке стратегических ориентиров – целей деятельности фирмы. Общие положения SMART – технологии. Определение критериев, которым должна соответствовать цель деятельности. Методы определения (формирования, оформления) системы целей деятельности фирмы: построение «дерево» целей, составление карты целей по стратегически важным направлениям, дифференциация по функциональным областям деятельности фирмы.

Определение и сущность метода «дерево» целей. Принципы и правила построения, основной вид «дерева» целей. Декомпозиция «системной» цели по функциональному принципу до операционного уровня. Методы проверки корректности «дерева» целей, экспертной оценки параметров, на основании которых измеряется достижение поставленных целей. Целевая «воронка» как способ отображения факторов, оказывающих влияние на конечный результат деятельности фирмы. Приемы выражения факторов величинами стоимостных и натуральных показателей. Логическая конструкция (схема) целевой «воронки». Приемы проецирования целевой «воронки» на организационную структуру управления фирмы и встраивания ключевых (контрольных) показателей в систему управления эффективностью деятельности фирмы.

#### Тема 4. Методология и модели управления организационными изменениями

Система управленческого учета как источник информации об эффективности деятельности фирмы по различным направлениям. Финансовые показатели и коэффициенты в качестве измерителей эффективности деятельности. Определение основных KPI (рентабельность активов (инвестиций), собственного (акционерного) капитала, других) с точки зрения собственников и акционеров. Классические модели, структурирующие связь между доходом и акционерным (собственным) капиталом как основа представления целей, достижение которых обеспечивает повышение акционерной стоимости фирмы.

Формирование справочника KPI по направлениям деятельности фирмы. Принципы отбора и порядок включения в справочник ключевых показателей эффективности для планирования и диагностики деятельности фирмы. Организация управления эффективностью деятельности фирмы на основе формирования панели индикаторов (dashboard). Проектирование панели индикаторов как условие автоматизации KPI. Эффективность, преимущества и недостатки различных систем автоматизации KPI.

KPI как основа построения системы управления рисками. Приемы качественной и количественной оценки рисков посредством KPI и «системы рангов» (рейтингов).

Построение системы мотивации персонала на основе KPI. Методы определения результативности работника, планирования и учета индивидуальных (по должностям) и коллективных результатов деятельности, разработки премиальных планов для топ-менеджеров.

Организация мониторинга эффективности деятельности фирмы на основе KPI.

#### 7.2 Содержание практических занятий и лабораторных работ

Тема 1. Управление результативностью и изменениями в организации с точки зрения теории систем, теории управления ресурсами и теории организационного развития

Семинар-дискуссия.

Работа на семинаре.

Ответы на вопросы:

Какими причинами вызваны к жизни т.н. «новые подходы» к управлению бизнесом?

Почему ориентация на достижение финансовых результатов оказывается малоэффективной в современных условиях?

Как и чем связаны между собой понятия результативность и эффективность?

Общее и особенное в критериях и показателях эффективности и результативности деятельности фирмы?

Определение понятия «управление эффективностью деятельности фирмы» как комплекса специфических управленческих методов и технологий достижения стратегических целей?

Сформулируйте основные постулаты теории управления эффективностью.

Дайте обоснование необходимости управления эффективностью деятельности фирмы в контексте теории жизненного цикла организации. Понятие цикла управления эффективностью.

Дайте определение новым тенденциям в развитии методов управления эффективностью

Тема 2. Эволюция моделей управления результативностью и эффективностью организации  
Семинар-дискуссия.

Работа на  
семинаре.

Ответы на вопросы:

Сформулируйте назначение системы управления эффективностью в деятельности фирмы, ее цели и задачи?

Расскажите о международном опыте разработки и внедрения системных решений в управлении эффективностью как метода достижения стратегически важных целей развития предприятий (ERM), компаний (CPM), бизнеса (BPM).

Дать определение основным модельным системам управления эффективностью деятельности фирмы.

Охарактеризуйте особенности системы управление по целям (Management by Objectives - MBO).

Охарактеризуйте особенности системы управления по ключевым показателям (Key Performance Indicators - KPI)

Охарактеризуйте особенности системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard - BSC)

Охарактеризуйте особенности системы управления «добавленная экономическая стоимость (EVA)»

Охарактеризуйте особенности ценностно-ориентированного управления (VBM)

Охарактеризуйте основные тренды в развитии систем управления эффективностью, методик и процедур, обеспечивающих достижение стратегических целей деятельности фирм таких как «призма эффективности», «панель управления», «модель превосходства», «модель Европейского фонда управления качеством (EFQM)».

### Тема 3. Методические основы построения системы сбалансированных показателей

Семинар-дискуссия.

Работа на семинаре.

Подготовка презентаций. Практическая работа.

Ответы на вопросы:

Охарактеризуйте особенности метода «управление по целям», его основную идею.

Опишите области применения метода «управление по целям» и охарактеризуйте условия его успешной реализации.

Сформулируйте основные принципы построения системы МВО.

Дайте определение основным компонентам системы МВО.

Дайте определение основным подходам и методам разработки стратегических ориентиров – целей деятельности фирмы.

Сформулируйте общие положения SMART – технологии.

Дайте определение критериям, которым должна соответствовать цель деятельности фирмы.

Раскройте содержание методов определения (формирования, оформления) системы целей деятельности фирмы: построение «дерево» целей, составление карты целей по стратегически важным направлениям, дифференциация по функциональным областям деятельности фирмы.

Дайте определение сущности метода «дерево» целей.

Сформулируйте принципы и правила построения и проиллюстрируйте в графическом виде «дерево» целей.

Выполните (по индивидуальному заданию) декомпозицию «системной» цели предприятия (фирмы) по функциональному принципу до операционного уровня.

Сформулируйте методы проверки корректности «дерева» целей.

Раскройте содержание методов экспертной оценки параметров, на основании которых измеряется достижение поставленных целей.

Дайте определение понятию целевая «воронка»

Опишите приемы выражения факторов целевой «воронки» величинами стоимостных и натуральных показателей.

Проиллюстрируйте схему целевой «воронки».

Опишите приемы проецирования целевой «воронки» на организационную структуру управления фирмой и встраивания ключевых (контрольных) показателей в систему управления эффективностью деятельности фирмы.

#### Тема 4. Методология и модели управления организационными изменениями

Семинар-дискуссия.

Работа на семинаре.

Подготовка презентаций, практическая работа.

Ответы на вопросы:

Роль системы управленческого учета как источника информации об эффективности деятельности фирмы по различным направлениям.

Финансовые показатели и коэффициенты в качестве измерителей эффективности деятельности.

Дайте определение основных KPI: (рентабельность активов (инвестиций), собственного (акционерного) капитала, других с точки зрения собственников и акционеров.

Дайте определение классическим моделям, структурирующим связь между доходом и акционерным (собственным) капиталом

Опишите приемы формирования справочника KPI по направлениям и областям хозяйственной деятельности фирмы.

Сформулируйте принципы отбора и порядок включения в справочник ключевых показателей эффективности для планирования и диагностики деятельности фирмы.

Выполните (по индивидуальному заданию) составление справочника KPI по направлениям и областям хозяйственной деятельности фирмы.

Дайте определение панели индикаторов (dashboard).

Как осуществляется организация управления эффективностью деятельности фирмы на основе формирования панели индикаторов (dashboard)?

Каковы эффективность, преимущества и недостатки различных систем автоматизации KPI?

Какими принципами руководствуются при построении системы управления рисками.

Опишите приемы качественной и количественной оценки рисков посредством KPI и «системы рангов» (рейдов).

Как строится система мотивации персонала на основе KPI?

Раскройте содержание методов определения результативности работника, планирования и учета индивидуальных (по должностям) и коллективных результатов деятельности.

Раскройте содержание методов разработки премиальных планов для топ-менеджеров.

Как осуществляется мониторинг эффективности деятельности фирмы на основе KPI?

Тема 5. Разработка планов реализации организации. Проектное управление процессами стратегических изменений в организации.

Роль проектов в стратегическом менеджменте организации. Цели, содержание, жизненный цикл проекта. Критические факторы успеха проекта. Управление программами и портфелями проектов. Процессы инициации, планирования, организации и исполнения проекта. Управление содержанием, временными параметрами, стоимостью и рисками проекта. Система управления проектами в организации. Модели зрелости управления проектами организации.

Семинар-дискуссия.

Работа на семинаре.

Подготовка презентаций.

Ответы на вопросы:

Сформулируйте понятие и цели системы сбалансированных показателей

Раскройте особенности, основную идею, достоинства, области применения системы сбалансированных показателей

Сформулируйте принципы функционирования BSC.

Опишите структуру BSC, ее основные аспекты (перспективы).

Охарактеризуйте состав перспектив BSC.

Охарактеризуйте состав количественных показателей состояния перспектив: «взаимоотношения с потребителями», «состояние финансов», «качество внутренних бизнес-процессов», «качество человеческого потенциала».

Сформулируйте основные задачи управления эффективностью, решаемые с помощью BSC.

Опишите последовательность этапов разработки BSC, их содержание.

Выполните (по индивидуальному заданию) построение стратегической карты.

Раскройте содержание методов установления конкретных параметров стратегических целей: стратегических показателей с их числовыми значениями, причинно-следственных связей между целями, связей между стратегическими показателями, сроков достижения стратегических целей.

Сформулируйте правила оценки корректности стратегической карты.

Раскройте содержание методов распределения ответственности за достижение стратегических целей.

Дайте описание (по индивидуальному заданию) процессов достижения поставленных целей в управлении эффективностью по составляющим: виды работ, последовательность их выполнения, владелец и исполнитель работ и процесса в целом, порядок обмена информацией (документооборот), оценка ресурсов, система показателей выполнения работ.

Сформулируйте определение панели индикаторов эффективности, ее места и роли в управлении эффективностью.

Выполните (по индивидуальному заданию) построение панели индикаторов эффективности в графическом виде.

### 7.3. Содержание самостоятельной работы

Тема 1. Управление результативностью и изменениями в организации с точки зрения теории систем, теории управления ресурсами и теории организационного развития

Изучение терминологии, лекционного материала, глав и параграфов рекомендуемой основной и дополнительной литературы для подготовки к обсуждению и участию в дискуссии.

Подготовка к семинару.

Выполнение теста.

<p>Тема 2. Эволюция моделей управления результативностью и эффективностью организации Изучение лекционного материала, глав и параграфов рекомендуемой основной и дополнительной литературы для подготовки к обсуждению и участию в дискуссии. Подготовка к семинару. Выполнение теста.</p>
<p>Тема 3. Методические основы построения системы сбалансированных показателей Изучение лекционного материала, глав и параграфов рекомендуемой основной и дополнительной литературы для подготовки к обсуждению и участию в дискуссии. Подготовка к семинару. Выполнение практической работы.</p>
<p>Тема 4. Методология и модели управления организационными изменениями Изучение лекционного материала, глав и параграфов рекомендуемой основной и дополнительной литературы для подготовки к обсуждению и участию в дискуссии. Подготовка к семинару. Выполнение практической работы.</p>
<p>Тема 5. Разработка планов реализации организации. Проектное управление процессами стратегических изменений в организации. Изучение лекционного материала, глав и параграфов рекомендуемой основной и дополнительной литературы для подготовки к обсуждению и участию в дискуссии. Подготовка к семинару. Выполнение практической работы.</p>

7.3.1. Примерные вопросы для самостоятельной подготовки к зачету/экзамену  
Приложение 1

7.3.2. Практические задания по дисциплине для самостоятельной подготовки к зачету/экзамену  
Приложение 2

7.3.3. Перечень курсовых работ  
не предусмотрено

7.4. Электронное портфолио обучающегося  
материалы не размещаются

7.5. Методические рекомендации по выполнению контрольной работы  
не предусмотрено

7.6 Методические рекомендации по выполнению курсовой работы  
не предусмотрено



## 8. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

### *По заявлению студента*

В целях доступности освоения программы для лиц с ограниченными возможностями здоровья при необходимости кафедра обеспечивает следующие условия:

- особый порядок освоения дисциплины, с учетом состояния их здоровья;
- электронные образовательные ресурсы по дисциплине в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья;
- изучение дисциплины по индивидуальному учебному плану (вне зависимости от формы обучения);
- электронное обучение и дистанционные образовательные технологии, которые предусматривают возможности приема-передачи информации в доступных для них формах.
- доступ (удаленный доступ), к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, состав которых определен РПД.

## 9. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Сайт библиотеки УрГЭУ

<http://lib.usue.ru/>

### **Основная литература:**

1. Попова И. Н., Дубровский В. Ж. Экономика организации: бизнес-анализ и управление результативностью [Электронный ресурс]:учебник. - Екатеринбург: Издательство УрГЭУ, 2019. - 298 – Режим доступа: <http://lib.usue.ru/resource/limit/ump/20/p492903.pdf>

2. Заграновская А. В., Эйсснер Ю. Н. Теория систем и системный анализ в экономике [Электронный ресурс]:Учебное пособие для вузов. - Москва: Юрайт, 2021. - 266 – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/473501>

3. Попова Е. П., Решетникова К. В. Теория организации [Электронный ресурс]:Учебник и практикум для вузов. - Москва: Юрайт, 2021. - 338 – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/468733>

4. Зуб А. Т. Управление изменениями [Электронный ресурс]:Учебник и практикум для вузов. - Москва: Юрайт, 2021. - 284 – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/469104>

5. Коротков Э. М., Жернакова М. Б. Управление изменениями [Электронный ресурс]:Учебник и практикум для вузов. - Москва: Юрайт, 2021. - 278 – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/460068>

### **Дополнительная литература:**

1. Лапыгин Ю.Н. Теория организации и организационное поведение [Электронный ресурс]:Учебное пособие. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2020. - 360 – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1039196>

2. Резник С.Д., Алмастьян Н.А. Управление изменениями в современных компаниях [Электронный ресурс]:Монография. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2020. - 263 – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1065610>

3. Егоршин А. П. Эффективный менеджмент организации [Электронный ресурс]:Учебное пособие. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2021. - 388 – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1220559>

4. Лыскова И.Е., Рудакова О.С. Управление проектами [Электронный ресурс]:Учебник. - Москва: КноРус, 2022. - 188 – Режим доступа: <https://book.ru/book/942136>

5. Панов М.М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ [Электронный ресурс]: Практическое пособие. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА- М", 2022. - 255 – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1854789>

## **10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ЛИЦЕНЗИОННОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ, ОНЛАЙН КУРСОВ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

### **Перечень лицензионного программного обеспечения:**

Astra Linux Common Edition. Договор № 1 от 13 июня 2018, акт от 17 декабря 2018. Срок действия лицензии - без ограничения срока.

МойОфис стандартный. Соглашение № СК-281 от 7 июня 2017. Дата заключения - 07.06.2017. Срок действия лицензии - без ограничения срока.

### **Перечень информационных справочных систем, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:**

Справочно-правовая система Гарант. Договор № 58419 от 22 декабря 2015. Срок действия лицензии - без ограничения срока

Справочно-правовая система Консультант+. Договор № 163/223-У/2020 от 14.12.2020. Срок действия лицензии до 31.12.2021

## **11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Реализация учебной дисциплины осуществляется с использованием материально-технической базы УрГЭУ, обеспечивающей проведение всех видов учебных занятий и научно-исследовательской и самостоятельной работы обучающихся:

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения всех видов занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду УрГЭУ.

Все помещения укомплектованы специализированной мебелью и оснащены мультимедийным оборудованием спецоборудованием (информационно-телекоммуникационным, иным компьютерным), доступом к информационно-поисковым, справочно-правовым системам, электронным библиотечным системам, базам данных действующего законодательства, иным информационным ресурсам служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа презентации и другие учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации.