

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

**Б1.В.06.02**  
(индекс дисциплины)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Управление результативностью 2

(наименование дисциплины)

по направлению подготовки  
38.03.03 Управление персоналом

направленность (профиль)  
Управление персоналом

Форма обучения: заочная

Год набора: 2021

Общая трудоемкость: 5 ЗЕ

**Распределение часов дисциплины**

Курс	4	Итого
Форма контроля	экзамен	
Вид занятий		
Лекции	4	4
Лабораторные		
Практические	4	4
Руководство: курсовые работы (проекты) / РГР		
Промежуточная аттестация	0,35	0,35
Контактная работа	8,35	8,35
Самостоятельная работа	163	163
Контроль	8,65	8,65
<b>Итого</b>	<b>180</b>	<b>180</b>

Рабочую программу составил(и):

доцент, к.э.н. Боргардт Е.А.

---

(должность, ученое звание, степень, Фамилия И.О.)

---

(должность, ученое звание, степень, Фамилия И.О.)

Рецензирование рабочей программы дисциплины:

☐

Отсутствует

☐

Рецензент

---

(должность, ученое звание, степень, Фамилия И.О.)

Рабочая программа дисциплины составлена на основании ФГОС ВО и учебного плана направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом».

**Срок действия рабочей программы дисциплины до «31» августа 2026 г.**

УТВЕРЖДЕНО

На заседании департамента бакалавриата (экономических и управленческих программ)

---

(протокол заседания № 1 от «01» сентября 2020 г.).

## 1. Цель освоения дисциплины

Цель освоения дисциплины – формирование целостной системы знаний в области теории и практики управления результативностью как инновационной концепции, способствующей принятию эффективных стратегических и оперативных решений с целью обеспечения устойчивого развития предприятия.

## 2. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплины и практики, на освоении которых базируется данная дисциплина: Экономика, Основы информационной культуры, Организация производства, Основы предпринимательской деятельности, Экономика организации, Микроэкономика, Менеджмент, Инвестиции, Управление персоналом, Управление бизнес-процессами, Управление результативностью 1, Клиентоориентированные системы, Статистика, Маркетинг, Финансовые вычисления, Теория экономического анализа.

Дисциплины и практики, для которых освоение данной дисциплины необходимо как предшествующее: Стратегический менеджмент, Организация, проведение оценки и аттестации персонала. Основы стратегического управления трудовыми ресурсами, Преддипломная практика, Подготовка к процедуре защиты и процедура защиты ВКР.

## 3. Планируемые результаты обучения

Формируемые и контролируемые компетенции	Индикаторы достижения компетенций (код и наименование)	Планируемые результаты обучения
ПК-5. Способен составлять и контролировать статьи расходов на обеспечение персоналом для планирования бюджетов	ПК-5.2 Способность к использованию инструментов управления результативностью, составлению системы показателей хозяйственной деятельности организации и контролю их выполнения на основе анализа исполнения бюджетов	<b>Знать:</b> теоретические основы управления результативностью
		<b>Уметь:</b> анализировать экономические показатели деятельности организации и результаты экономического роста организации
		<b>Владеть:</b> инструментами управления результативностью; навыками разработки системы показателей хозяйственной деятельности организации

#### 4. Структура и содержание дисциплины

Модуль (раздел)	Вид учебной работы	Наименование тем занятий (учебной работы)	Курс	Объем, ч.	Баллы	Интерактив, ч.	Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
Модуль 1. Теоретические основы контроллинга как системы управления результативностью	Лек 1	Предпосылки возникновения концепции управления результативностью	4	2		-	
	Пр 1	Предпосылки возникновения концепции управления результативностью	4	2	7		Промежуточный тест 1 Изучение материалов учебника 1 Практическое задание 1
	Ср 1	Предпосылки возникновения концепции управления результативностью	4	11			Самостоятельное изучение материалов электронного учебника с разделением на лекции и с тестами для самоконтроля по каждой лекции, анализ поведения обучающихся при помощи LRS-системы и Experience API, анализ текущей успеваемости при помощи БРС-рейтинга
	Пр 2	Теоретические основы управления результативностью	4	2	8		Промежуточный тест 2 Практическое задание 2 Изучение материалов учебника 2
	Ср 2	Теоретические основы управления результативностью	4	11		-	Самостоятельное изучение материалов электронного учебника с разделением на лекции и с тестами для самоконтроля по каждой лекции, анализ поведения обучающихся при помощи LRS-системы и Experience API, анализ текущей успеваемости при помощи БРС-рейтинга

Модуль (раздел)	Вид учебной работы	Наименование тем занятий (учебной работы)	Курс	Объем, ч.	Баллы	Интерактив, ч.	Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
	Ср	Организационные аспекты управления результативностью	4	2	6		Промежуточный тест 3 Практическое задание 3 Изучение материалов учебника 3
	Ср 3	Организационные аспекты управления результативностью	4	11			Самостоятельное изучение материалов электронного учебника с разделением на лекции и с тестами для самоконтроля по каждой лекции, анализ поведения обучающихся при помощи LRS-системы и Experience API, анализ текущей успеваемости при помощи БРС-рейтинга
Модуль 2 Инструменты системы управления результативностью	Ср 4	Управление по целям	4	11	2	-	Промежуточный тест 4 Изучение материалов учебника 4 Самостоятельное изучение материалов электронного учебника с разделением на лекции и с тестами для самоконтроля по каждой лекции, анализ поведения обучающихся при помощи LRS-системы и Experience API, анализ текущей успеваемости при помощи

Модуль (раздел)	Вид учебной работы	Наименование тем занятий (учебной работы)	Курс	Объем, ч.	Баллы	Интерактив, ч.	Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
	Ср 5	Метод критических инцидентов	4	11	6		Промежуточный тест 5 Практическое задание 4 Изучение материалов учебника 5 Самостоятельное изучение материалов электронного учебника с разделением на лекции и с тестами для самоконтроля по каждой лекции, анализ поведения обучающихся при помощи LRS-системы и Experience API, анализ текущей
	Ср 6	Этапы техники критических инцидентов	4	11	2	-	Промежуточный тест 6 Изучение материалов учебника 6 Самостоятельное изучение материалов электронного учебника с разделением на лекции и с тестами для самоконтроля по каждой лекции, анализ поведения обучающихся при помощи LRS-системы и Experience API, анализ текущей

Модуль (раздел)	Вид учебной работы	Наименование тем занятий (учебной работы)	Курс	Объем, ч.	Баллы	Интерактив, ч.	Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
	Ср 7	Бюджетное управление	4	11	2	-	Промежуточный тест 7 Изучение материалов учебника 7 Самостоятельное изучение материалов электронного учебника с разделением на лекции и с тестами для самоконтроля по каждой лекции, анализ поведения обучающихся при помощи LRS-системы и Experience API, анализ текущей
	Ср 8	Организация бюджетного управления в компании	4	12	2		Промежуточный тест 8 Изучение материалов учебника 8 Самостоятельное изучение материалов электронного учебника с разделением на лекции и с тестами для самоконтроля по каждой лекции, анализ поведения обучающихся при помощи LRS-системы и Experience API, анализ текущей

Модуль (раздел)	Вид учебной работы	Наименование тем занятий (учебной работы)	Курс	Объем, ч.	Баллы	Интерактив, ч.	Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
	Ср 9	Методология Balanced Scorecard как инструмент управления результативностью	4	12	7	-	Промежуточный тест 9 Практическое задание 5 Изучение материалов учебника 9 Самостоятельное изучение материалов электронного учебника с разделением на лекции и с тестами для самоконтроля по каждой лекции, анализ поведения обучающихся при помощи LRS-системы и Experience API, анализ текущей
Модуль 3. Современные технологии в системе управления результативностью	Лек. 2	Цифровая трансформация организации	4	2			
	Ср 10	Инструменты управления результативностью	4	12	2		Промежуточный тест 10 Изучение материалов учебника 10 Самостоятельное изучение материалов электронного учебника с разделением на лекции и с тестами для самоконтроля по каждой лекции, анализ поведения обучающихся при помощи LRS-системы и Experience API, анализ текущей

Модуль (раздел)	Вид учебной работы	Наименование тем занятий (учебной работы)	Курс	Объем, ч.	Баллы	Интерактив, ч.	Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
	Ср 11	Управление результативностью на основе Big Data	4	12	2		Промежуточный тест 11 Изучение материалов учебника 11 Самостоятельное изучение материалов электронного учебника с разделением на лекции и с тестами для самоконтроля по каждой лекции, анализ поведения обучающихся при помощи LRS-системы и Experience API, анализ текущей
	Ср 12	Data Driven – современный подход к управлению результативностью	4	12	2		Промежуточный тест 12 Изучение материалов учебника 12 Самостоятельное изучение материалов электронного учебника с разделением на лекции и с тестами для самоконтроля по каждой лекции, анализ поведения обучающихся при помощи LRS-системы и Experience API, анализ текущей
	Ср 13	Корни современной специализированной системы класса CPM	4	12	2		Промежуточный тест 13 Изучение материалов учебника 13 Самостоятельное изучение материалов электронного учебника с разделением на лекции и с тестами для самоконтроля по каждой лекции, анализ поведения обучающихся при помощи LRS-системы и Experience API, анализ текущей

Модуль (раздел)	Вид учебной работы	Наименование тем занятий (учебной работы)	Курс	Объем, ч.	Баллы	Интерактив, ч.	Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
	Ср 14	Специализированные системы класса CRM/VRM в управлении результативностью организации	4	12	7		Промежуточный тест 14 Практическое задание 6 Изучение материалов учебника 14 Самостоятельное изучение материалов электронного учебника с разделением на лекции и с тестами для самоконтроля по каждой лекции, анализ поведения обучающихся при помощи LRS-системы и Experience API, анализ текущей
		Анкетирование	4		3		Анкета
		Итоговое тестирование по дисциплине	4		40		Итоговый тест
Контроль			4	8,65	-	-	-
Промежуточная аттестация	ПА		4	0,35	-	-	-
<b>Итого:</b>				<b>180</b>	<b>100</b>		

### Схема расчета итогового балла

Текущий рейтинг (промежуточные тесты) + Результат итогового теста.

## 5. Образовательные технологии

С целью формирования компетенций у студентов в учебном процессе используются дистанционные образовательные технологии

## 6. Методические указания по освоению дисциплины

Вид учебных занятий	Организация деятельности студента
Лекция	Написания конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; пометить важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, в общем форуме курса.
Практические занятия	Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы, работа с текстом (указать текст из источника и др.). Прослушивание аудио – и видеозаписей по заданной теме, выполнение заданий, проверяемых вручную и автоматически проверяемых заданий др.
Подготовка к экзамену	При подготовке к экзамену необходимо ориентироваться на конспекты лекций, материал по темам электронного учебника, рекомендуемую литературу и др.

### САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

Самостоятельная работа способствует формированию аналитического и творческого мышления, совершенствует способы организации деятельности, воспитывает целеустремленность, систематичность и последовательность в работе студентов, развивает у них навык завершать начатую работу.

Самостоятельное изучение материалов электронного учебника с разделением на лекции и с тестами для самоконтроля по каждой лекции, анализ поведения обучающихся при помощи LRS-системы и Experience API, анализ текущей успеваемости при помощи БРС-рейтинга

Самостоятельное тестирование по банку тестовых заданий, анализ поведения тестирующихся при помощи LRS-системы и Experience API, контроль смены IP-адресов, удаленная аутентификация при помощи распознавания лиц, анализ текущей успеваемости при помощи БРС-рейтинга

Самостоятельное выполнение практических заданий, контроль смены IP-адресов, анализ текущей успеваемости при помощи БРС-рейтинга

*Виды самостоятельной работы студентов:*

1. повторение пройденного учебного материала, чтение рекомендованной литературы;
2. подготовку к практическим занятиям (ДЛЯ ОЧНОЙ И ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ);
3. работу с электронными источниками;

#### 4. подготовку к сдаче экзамена (зачета).

*Изучение теоретического материала* определяется рабочей учебной программой дисциплины, включенными в нее календарным планом изучения дисциплины и перечнем литературы; рекомендуется при подготовке к занятиям повторить материал предшествующих тем рабочего учебного плана, а также материал предшествующих учебных дисциплин, который служит базой изучаемого раздела данной дисциплины.

*При подготовке к практическому занятию* необходимо изучить материалы лекции, рекомендованную литературу. Изученный материал следует проанализировать в соответствии с планом занятия, затем проверить степень усвоения содержания вопросов.

*При подготовке к экзамену (зачету)* следует руководствоваться перечнем вопросов для подготовки к итоговому контролю по курсу. При этом необходимо уяснить суть основных понятий дисциплины.

Самостоятельная работа студентов, прежде всего, заключается в изучении литературы, дополняющей материал, излагаемый в лекционной части курса. Необходимо овладеть навыками библиографического поиска, в том числе в сетевых Интернет-ресурсах, научиться сопоставлять различные точки зрения и определять методы исследований.

Предполагается, что, прослушав лекцию, студент должен ознакомиться с рекомендованной литературой из основного списка, затем обратиться к источникам, указанным в библиографических списках изученных книг, осуществит поиск и критическую оценку материала на сайтах Интернет, соберет необходимую информацию.

## 7. Оценочные средства

### 7.1. Паспорт оценочных средств

Курс	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
4	ПК-5 Способен составлять и контролировать статьи расходов на обеспечение персоналом для планирования бюджетов	<i>Тестовые задания Вопросы к экзамену №1-60 Кейс-задача Расчетная работа</i>

### 7.2. Типовые задания или иные материалы, необходимые для текущего контроля

#### 7.2.1. Тестовые задания (наименование оценочного средства)

#### Типовые примеры заданий

**Тестирование по Теме «Предпосылки возникновения концепции управления результативностью»**

Задание №1
Умелое инвестирование и управление нематериальными активами компании, качеством, репутацией, информационными технологиями, знаниями – это сущность ...
Выберите один из 4 вариантов ответа:

<input type="checkbox"/>		программно-целевого управления
<input type="checkbox"/>		концепции управления стоимостью
<input type="checkbox"/>		управления по целям
<input type="checkbox"/>		бюджетного управления

### Задание №2

"Современный экономический словарь» Райзберга Б.А. предлагает несколько определений бюджетирования:

Выберите несколько из 4 вариантов ответа:

<input type="checkbox"/>		управление финансовыми потоками компании
<input type="checkbox"/>		функция финансового менеджмента
<input type="checkbox"/>		умелое управление нематериальными активами компании
<input type="checkbox"/>		ориентация деятельности на достижение поставленных целей

### Задание №3

Дуглас Мюррей Макгрегор, американский промышленный инженер и психолог, преобразовал концепцию управления по целям и изложил свои суждения в виде...

Выберите один из 4 вариантов ответа:

<input type="checkbox"/>		теории Y
<input type="checkbox"/>		теории X
<input type="checkbox"/>		теории Z
<input type="checkbox"/>		двухфакторной модели теории мотивации

### Задание №4

"Современный экономический словарь» Райзберга Б.А. предлагает определение программно-целевого планирования и управления как управление...

Выберите один из 4 вариантов ответа:

<input type="checkbox"/>		финансовыми потоками компании
<input type="checkbox"/>		основанное на анализе и контроле исполнения бюджетов

<input type="checkbox"/>		нематериальными активами компании
<input type="checkbox"/>		ориентированное на достижение поставленных целей

#### Задание №5

Идеи управления по целям были развиты в работах...

Выберите несколько из 4 вариантов ответа:

<input type="checkbox"/>		Дугласа Макгрегора
<input type="checkbox"/>		Джона Хамбла
<input type="checkbox"/>		Фредериком Тейлором
<input type="checkbox"/>		Генри Фордом

#### Задание №6

Метод критических инцидентов был разработан...

Выберите один из 4 вариантов ответа:

<input type="checkbox"/>		Джоном Клемансом Фланаганом
<input type="checkbox"/>		Питером Друкером
<input type="checkbox"/>		Уильямом Скоттом
<input type="checkbox"/>		Дугласом Макгрегором

#### Задание №7

В современном обществе начало применения оценки результативности связывают с именем ...

Выберите один из 4 вариантов ответа:

<input type="checkbox"/>		Фредерика Тейлора
<input type="checkbox"/>		Генри Форда
<input type="checkbox"/>		Анри Файоля
<input type="checkbox"/>		Питера Друкера

#### Задание №8

Находясь под сильным влиянием идей Фредерика Тейлора, Уильям Скотт ...		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
<input type="radio"/>		предложил шкалу «сравнения человека с человеком»
<input type="radio"/>		предложил графическую оценочную шкалу
<input type="radio"/>		разработал метод управления по целям
<input type="radio"/>		разработал метод критического инцидента

<b>Задание №9</b>		
Применение этого подхода позволяет согласовать планы разного уровня управления и различной ведомственной направленности.		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
<input type="radio"/>		Программно-целевое управление
<input type="radio"/>		Концепция управления стоимостью
<input type="radio"/>		Управление по целям
<input type="radio"/>		Business Performance Management

<b>Задание №10</b>		
Становление концепции управления результативностью происходило в 20-х годах XX века в Америке и Великобритании в...		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
<input type="radio"/>		вооруженных силах для оценки армейских офицеров
<input type="radio"/>		вооруженных силах для оценки солдат
<input type="radio"/>		сфере IT-технологий для оценки программистов
<input type="radio"/>		сфере образования для оценки учителей

<b>Задание №11</b>		
Идеи оценки результативности восходят к временам правления императоров династии...		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
<input type="radio"/>		Вэй

)		Мин
)		Птолемеев
)		Габсбургов

### Задание №12

В обязанности императорского оценщика при дворе династии Вэй входило...

Выберите один из 4 вариантов ответа:

)		определение результативности работы высших чиновников
)		определение результативности работы низших чиновников
)		составление баланса доходов и расходов императорского двора
)		оценка ювелирных украшений

### Задание №13

Второй вехой в развитии концепции управления результативностью называют создание...

Выберите один из 4 вариантов ответа:

)		иезуитского ордена «Общество Иисуса»
)		группы по стандартизации ВРМ
)		Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека
)		первой формальной системы мониторинга

### Задание №14

Второй вехой в развитии концепции управления результативностью называют создание иезуитского ордена «Общество Иисуса» в...

Выберите один из 4 вариантов ответа:

)		XVI веке
)		XV веке
)		XVII веке

)		XIX веке
---	--	----------

### Задание №15

Второй вехой в развитии концепции управления результативностью называют создание иезуитского ордена «Общество Иисуса», основанного...

Выберите один из 4 вариантов ответа:

)		Игнатием Лойола
)		Деяном Лойола
)		Александром Лойе
)		Андре де Монбаром

### Задание №16

Устав этой организации предусматривал формальное ранжирование его членов.

Выберите один из 4 вариантов ответа:

)		иезуитского ордена «Общество Иисуса»
)		ордена тамплиеров
)		монархического ордена
)		тевтонского ордена

### Задание №17

Идейным вдохновителем Движения за эффективность по праву называют...

Выберите один из 4 вариантов ответа:

)		Фредерика Тейлора
)		В. Скотта
)		Дугласа Макгрегора
)		Джона Хамбла

### Задание №18

Шкалу "сравнения человека с человеком" разработал...

Выберите один из 4 вариантов ответа:		
)		Фредерик Тейлор
)		У. Скотт
)		Дуглас Макгрегор
)		Джон Хамбл

Задание №19		
Благодаря деятельности американского инженера-консультанта, Ф. Тейлора, впервые сложилась...		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
)		формальная система мониторинга труда
)		система бюджетирования
)		система контроллинга
)		система планирования

Задание №20		
Благодаря деятельности американского инженера-консультанта, Ф. Тейлора первая формальная система мониторинга труда сложилась ...		
Выберите один из 4 вариантов ответа:		
)		на рубеже XIX – XX веков
)		на рубеже XX – XXI веков
)		в середине XX века
)		в начале XXI века

### Процедура оценивания

1. Студент проходит тестирование согласно плана-графика освоения дисциплины.
2. Количество правильных ответов оценивается автоматически.
3. Результаты тестирования выставляются автоматически.

### Критерии оценки:

- 1балл – все задания промежуточного теста выполнены верно.  
 1балл – изучение материалов учебника, на все вопросы получены верные ответы.  
 40 баллов – все задания итогового теста выполнены верно.

### 7.2.2 Кейс-задача

(наименование оценочного средства)

#### **Кейс-задача по Теме 3. «Организационные аспекты управления результативностью»**

Цель задания – сформировать навыки организации процесса управления результативностью организации.

**Задание.** Самостоятельно выбрать объект исследования. Рекомендуется использовать информацию Задания 2.

1. Дать краткую организационно-экономическую характеристику организации (для этого использовать сайты: <https://www.list-org.com/> и <https://www.rusprofile.ru/>). Она должна содержать следующую информацию:

- a. название организации;
- b. **основные** направления деятельности компании по ОКВЭД;
- c. видение, миссия, стратегия;
- d. **краткая** характеристика основных видов продукции (услуг);

2. Представить организационную структуру.

3. Описать систему управления организации.

4. Описать процедуры управления результативностью организации на основе цикла У. Деминга.

5. Разработать модель процесса управления результативностью организации. Модель представить графически.

#### **Процедура оценивания:**

1. Проверить соответствие решения сформулированным в кейсе заданиям.
2. Оценить обоснованность предложенного решения, наличие альтернативных вариантов.
3. Оценить оригинальность подхода к решению кейса.
4. Написать рекомендации по результатам выполненной работы.
5. Выставить результаты оценки.

#### **Критерии оценки:**

5 балл:

- студент проявил творческие способности в понимании, изложении и практическом применении учебно-программного материала;
- студент продемонстрировал навыки системного анализа общих тенденций и конкретных ситуаций;
- студент сделал выводы по результатам решения кейс-задачи и разработал обоснованные рекомендации;

4 балла:

- студент продемонстрировал навыки системного анализа общих тенденций и конкретных ситуаций;
- студент сделал логически верные и экономически обоснованные выводы по результатам решения кейс-задачи и разработал обоснованные рекомендации;

3 балла:

- студент сделал логически верные и экономически обоснованные выводы по результатам решения кейс-задачи;

2 – 1 балла:

- студент допустил несущественные ошибки в ходе выполнения кейс-задачи;

0 баллов:

- студент допустил принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий;
- не разработал рекомендации по преодолению проблемных / негативных ситуаций.

### **7.2.3 Расчетная работа**

(наименование оценочного средства)

#### **Расчетная работа по Теме 5 «Метод критических инцидентов»**

Цель задания – сформировать навыки анализа результатов исследования, проведенного методом критических инцидентов.

**Задание.** Выявить проблемы использования CRM-системы в компании и на этой основе предложить меры по увеличению объема продаж и роста заказов.

**Исходные данные.** Руководство компании с целью повышения результативности работы с клиентами установило программный продукт CRM. Однако в ходе его использования был обнаружен ряд проблем. Анализ выявления проблем использования CRM-системы было предложено провести методом критических инцидентов. В течение месяца проводилось наблюдение за работой сотрудников отдела продаж (5 человек). В таблице 1 приведены результаты исследования на основе чек-листа регистрации инцидентов, возникающих в работе отдела продаж компании.

Таблица 1 – Данные, полученные в ходе наблюдения

Инциденты	Частота возникновения инцидента
Не настроен бизнес-процесс	19
В CRM внесены не все контакты	147
Есть сделки без задач	5
Часть отчетов ведется вручную	71
Работа ведется из контрагентов, а не из сделок	41
Отсутствуют методические материалы по работе с CRM	25
Есть сделки с просроченными задачами	10
Не все сделки ведутся в CRM	33

#### **Процедура оценивания:**

1. Проверить соответствие решения сформулированному заданию.
2. Проверить правильность расчета (математически и логически).
3. Оценить обоснованность предложенного решения.
4. Оценить оригинальность подхода к решению задания.
5. Выставить результаты оценки.

#### **Критерии оценки:**

- 4 балла – правильно выполнил практическое задание и сделал выводы по его результатам;
- 3 балла – студент выполнил практическое задание и сделал выводы по его результатам, но допустил несущественные ошибки в решении;
- 2 балла – студент правильно выполнил практическое задание, но не представил выводы по результатам выполнения расчетной работы;
- 1 балл – студент выполнил практическое задание, но допустил несущественные ошибки в решении;
- 0 баллов – студент выполнил практическое задание с принципиальными ошибками.

### **7.2.4 Написание эссе**

(наименование оценочного средства)

## **Написание эссе по Теме 1. «Предпосылки возникновения концепции управления результативностью».**

Цель задания – сформировать представление о сущности и особенностях управления результативностью организации в современных условиях.

Темы эссе:

1. Философия системы Business performance management.
2. Управление результативностью и ценности организации.
3. Цели и задачи системы Business performance management.
4. Принципы управления результативностью.
5. Современные подходы к созданию системы управления результативностью.
6. Роль контроллинга в повышении результативности деятельности компании.
7. Управление результативностью предприятия на основе концепции контроллинга.
8. Процессный подход к управлению результативностью.
9. Управление результативностью в клиентоориентированной компании.
10. Современные инструменты управления результативностью.
11. Особенности управления результативностью инновационной компании.
12. Проблемы управления стоимостью компании
13. Цифровые технологии на службе управления результативностью.
14. Цифровые двойники в управлении результативностью.
15. Область применения Big Data в управлении результативностью.
16. Управление результативностью: интуиция или данные?
17. Особенности Data Driven в управлении результативностью.
18. Business Intelligence в управлении результативностью.
19. Управление результативностью с использованием CRM/BPM-системы.
20. Проблемы внедрения CRM/BPM-системы в организациях.
21. Проблемы бюджетирования в организации.
22. Роль интеллектуального капитала в управлении результативностью.
23. Область применения метода критических инцидентов в современных компаниях.
24. Зарубежный опыт применения метода критических инцидентов в современных компаниях.
25. Проблемы управления по целям в организации.

### **Требования к композиционному построению эссе:**

Сформулировать основную тему эссе.

Обосновать актуальность выбранной темы эссе.

Раскрыть тему эссе во взаимосвязях с другими экономическими явлениями и процессами, корректно используя термины и понятия.

Рассмотреть различные точки зрения отечественных и зарубежных ученых, раскрывающие сущность выбранной темы.

Интерпретировать текстовую информацию с помощью схем, графиков и диаграмм.

Сформулировать заключение, содержащее краткие выводы по теме эссе.

Требования к обоснованию личностной аргументированной позиции:

Высказать авторское мнение на выявленную проблему и аргументировать его.

Привести дополнительные доказательства в защиту высказанной позиции, четко оперируя фактическими данными.

### **Требования к изложению суждений и оформлению работы:**

Текст эссе должен характеризоваться логикой изложения материала.

В рассуждениях должны быть приведены аргументы, цитаты, использован графический и статистический материал.

Работа оформляется в соответствии с требованиями, с соблюдением установленных правил русской орфографии и стилистической корректности.

Минимальный процент оригинальности (в т.ч. цитирование) должен составлять 25%.

Объем эссе – не менее 7 – 9 страниц. Размеры верхнего и нижнего полей – 20 мм, левого поля – 30 мм, правого – 15 мм. Текст – кегль 14, полуторный межстрочный интервал, гарнитура шрифта Times New Roman. Абзацный отступ равен 1,25 см. Основной текст работы должен быть выровнен по ширине. Применение полужирного и курсивного начертания к тексту не допускается. Графики и диаграммы строятся с применением программы Microsoft Excel, схемы – Microsoft Word.

**Процедура оценивания:**

1. Определить степень раскрытия темы.
2. Определить качество изложения материала.
3. Оценить обоснованность личностной позиции студента.
4. Оценить оригинальность суждений студента.
5. Оценить композицию и оформление эссе.
6. Выставить результаты оценки.

**Критерии оценки:**

5-4 балла:

- студент выполнил все требования, предъявляемые к эссе;
- личностная позиция отражена, убедительно аргументирована;
- приведены и обоснованы альтернативные точки зрения;
- имеются оригинальные суждения;
- замечания по композиции и оформлению работы отсутствуют.

3балла:

- студент выполнил требования, предъявляемые к эссе, не в полной мере;
- личностная позиция отражена, аргументы недостаточно убедительны;
- имеются оригинальные суждения;
- замечания по композиции и оформлению работы отсутствуют

2 балла:

- студент выполнил требования, предъявляемые к эссе, не в полной мере;
- личностная позиция отражена, но не аргументирована;
- оригинальные суждения в работе отсутствуют;
- имеются замечания по композиции и оформлению работы;

1 балл:

- студент выполнил требования, предъявляемые к эссе, не в полной мере;
- личностная позиция не отражена;
- оригинальные суждения в работе отсутствуют;
- имеются замечания по композиции и оформлению работы;

0 балл:

- тема эссе не раскрыта;
- личностная позиция не отражена;
- оригинальные суждения в работе отсутствуют;
- композиция и оформление работы не соответствуют требованиям

**7.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины**

**7.3.1. Вопросы к промежуточной аттестации**

Курс 4

№ п/п	Вопросы к экзамену
1.	Управление результативностью на рубеже XIX–XX веков
2.	Управление результативностью в середине XX века
3.	Управление результативностью в конце XX века
4.	Предпосылки развития концепции управления результативностью
5.	Сущность управления результативностью
6.	Ключевые принципы системы управления результативностью
7.	Управление результативностью и проблемные зоны бизнеса
8.	Преимущества Business Performance Management
9.	Организационные аспекты управления результативностью
10.	Факторы, влияющие на управление результативностью компании
11.	Понятие и сущность управления по целям
12.	Идентификация целей
13.	Мониторинг достижения целей
14.	Положительные аспекты в управлении по целям
15.	Проблемы и ограничения управления по целям
16.	Система показателей хозяйственной деятельности организации по экономической сущности. Этапы ее построения.
17.	Метод критических инцидентов. Понятие и сущность
18.	Метод критических инцидентов. Прямое наблюдение
19.	Метод критических инцидентов. Техника проведения интервью
20.	Преимущество метода критических инцидентов
21.	Ограничения метода критических инцидентов
22.	Этапы техники критических инцидентов
23.	Бюджет. Бюджетная система компании
24.	«Основной бюджет». Понятие и сущность
25.	Роль бюджетирования в управлении результативностью
26.	Достоинства и ограничения бюджетирования
27.	Типы и особенности бюджетирования
28.	Организация работы по бюджетированию в компании
29.	Этапы составления бюджета организации
30.	Сбалансированная система показателей, понятие и сущность
31.	Базовые принципы методологии Balanced Scorecard
32.	Разработка сбалансированной системы показателей
33.	Финансовая перспектива
34.	Клиентская перспектива
35.	Перспектива «внутренние процессы»
36.	Перспектива «обучение и рост»
37.	Этапы создания стратегической карты
38.	Преимущества и ограничения методологии Balanced Scorecard
39.	Управление балансом производственного потенциала
40.	Стратегический анализ затрат по видам внутрихозяйственной деятельности.
41.	Стратегический анализ затрат Дж. Ньюмана.
42.	Стратегический анализ затрат по методике Р.Бута
43.	Стратегический анализ затрат Дж.Шэнка.
44.	Комплексная оценка хозяйственной деятельности предприятия
45.	Прогнозирование деловой активности
46.	Управление результативностью предприятия на основе маржинального анализа
47.	Резервы повышения эффективности деятельности предприятия. понятие, сущность, классификация
48.	SWOT-анализ как стратегический анализ результатов деятельности и экономического роста организации. Сущность, методика
49.	Анализ отклонений как основа разработки и экономического обоснования мероприятий, направленных на повышение производительности труда
50.	Методика анализа отклонений переменных материальных затрат
51.	GAP-анализ как метод управления результативностью

52.	Методика анализа отклонений переменных трудовых затрат
53.	Методика анализа отклонений постоянных затрат
54.	Стратегическая карта развития предприятия: понятие, сущность
55.	Разработка стратегической карты развития предприятия
56.	Контроль выполнения бюджета организации на основе анализа отклонений
57.	Стратегический анализ результатов деятельности и экономического роста
58.	Система отчетности как информационная база управления результативностью
59.	Корректирование деятельности предприятия на основе взаимосвязи «план – факт – отклонение»
60.	Анализ использования рабочего времени персонала
61.	Показатели производительности труда, понятие и сущность, взаимосвязь с результатами деятельности предприятия
62.	Анализ производительности труда персонала организации
63.	Разработка мероприятий, направленных на повышение производительности труда
64.	Цифровые технологии на службе управления результативностью
65.	Цифровые двойники в управлении результативностью
66.	Преимущества и ограничения применения цифровой копии
67.	Технология Big Data. Понятие и сущность
68.	Область применения Big Data в управлении результативностью
69.	V-модель Big Data
70.	Риски использования Big Data
71.	Архитектура Big Data
72.	Возможности и ограничения применения Big Data
73.	Особенности Data Driven в управлении результативностью
74.	Методология обработки данных для управления результативностью
75.	Корни современной специализированной системы класса CPM
76.	Классификация DSS Стивена Альтера
77.	Классификация DSS, предложенная Дэниелом Дж. Пауэром
78.	Элементы Business Intelligence и системы поддержки принятия управленческих решений
79.	Business Intelligence с позиции аналитики
80.	Технология OLAP. Понятие и сущность
81.	ERP-система. Понятие и сущность
82.	История автоматизации управленческих технологий
83.	Специализированные системы класса CPM/BPM в управлении результативностью организации
84.	Информационная составляющая CPM/BPM
85.	Средства оперативной аналитической обработки данных (OLAP
86.	Условия успешного применения CPM/BPM-системы для управления результативностью
87.	Внедрение специализированной CPM/BPM-системы
88.	Возможности и ограничения внедрения CPM/BPM-системы

### 7.3.2. Критерии и нормы оценки

Курс	Форма проведения промежуточной аттестации	Критерии и нормы оценки	
4	Экзамен (по накопительному рейтингу)	«отлично»	85-100 баллов
		«хорошо»	70-84 баллов
		«удовлетворительно»	55-69 баллов
		«неудовлетворительно»	0-54 баллов

## 8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 8.1. Обязательная литература

№ п/п	Авторы, составители	Заглавие (заголовок)	Тип (учебник, учебное пособие, учебно-методическое пособие, практикум, др.)	Год издания	Количество в научной библиотеке / Наименование ЭБС
1	Адова И.Б.	Управление результативностью: обзор успешных корпоративных практик	учебное пособие	2016	Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/91565.html">http://www.iprbookshop.ru/91565.html</a> (дата обращения: 28.09.2021)
2	Армстронг М., Бэрон А.	Управление результативностью: Система оценки результатов в действии	-	2020	Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/93037.html">http://www.iprbookshop.ru/93037.html</a> (дата обращения: 28.09.2021)
3	Ветлужских Е.	Стратегическая карта, системный подход и KPI: Инструменты для руководителей	-	2019	Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/82455.html">http://www.iprbookshop.ru/82455.html</a> (дата обращения: 28.09.2021)
4	Карминский А.М., Фалько С.Г., Грачев И.Д., Иванова Н.Ю., Маликова С.Г.	Контроллинг на промышленном предприятии	учебник	2019	Режим доступа: <a href="https://new.znaniyum.com/read?id=355162">https://new.znaniyum.com/read?id=355162</a> (дата обращения: 28.09.2021)
5	Карминский А.М., Фалько С.Г., Жевага А.А., Иванова Н.Ю.	Контроллинг	учебник	2019	Режим доступа: <a href="https://new.znaniyum.com/read?id=338717">https://new.znaniyum.com/read?id=338717</a> (дата обращения: 28.09.2021)
6	Кокинз Г.	Управление результативностью	-	2020	Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/93019.html">http://www.iprbookshop.ru/93019.html</a> (дата обращения: 28.09.2021)

№ п/п	Авторы, составители	Заглавие (заголовок)	Тип (учебник, учебное пособие, учебно-методическое пособие, практикум, др.)	Год издания	Количество в научной библиотеке / Наименование ЭБС
7	Серебрякова Т.Ю. Бирюкова О.А.	Внутренний контроль и контроллинг	учебное пособие	2019	Режим доступа: <a href="https://new.znanium.com/read?id=340761">https://new.znanium.com/read?id=340761</a> (дата обращения: 28.09.2021)

## 8.2. Дополнительная литература

№ п/п	Авторы, составители	Заглавие (заголовок)	Тип (учебник, учебное пособие, учебно-методическое пособие, практикум, др.)	Год издания	Количество в научной библиотеке / Наименование ЭБС
1	Демина И.Д., Вахрушина М.А., Безруков Д.А., Гордова М.А., Баранова Е.Н.	Современные концепции управленческого учета и контроллинга		2016	Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/74558.html">http://www.iprbookshop.ru/74558.html</a> (дата обращения: 28.09.2021)
2	Елфимова И.Ф. Щеголева Т.В.	Контроллинг логистических процессов	учебное пособие	2019	Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/93320.html">http://www.iprbookshop.ru/93320.html</a> (дата обращения: 28.09.2021)
4	Панов М.М.	Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI	практическое пособие	2019	Режим доступа: <a href="https://new.znanium.com/read?id=336410">https://new.znanium.com/read?id=336410</a> (дата обращения: 28.09.2021)
5	Стюарт-Котце Р.	Результативность: Секреты эффективного поведения	-	2016	Режим доступа: <a href="https://new.znanium.com/read?id=204454">https://new.znanium.com/read?id=204454</a> (дата обращения: 28.09.2021)

### 8.3. Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем

- Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент» // [Электронный ресурс] сайт -Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru>;
- Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: <http://www.gks.ru>;
- Каталог учебников, оборудования, электронных ресурсов [Электронный ресурс]: сайт. - Режим доступа: <http://ndce.edu.ru>;
- Университетская информационная система «Россия»: ресурсы и сервисы для экономических и социальных исследований, учебных программ и государственного управления [Электронный ресурс]: сайт. – Режим доступа: <http://uisrussia.msu.ru/is4/main.jsp>;
- Журнал «Вопросы экономики» // [Электронный ресурс]: сайт. - Режим доступа: <http://www.vopreco.ru>.
- Scopus[Электронный ресурс] : реферативная база данных. – Netherlands: Elsevier, 2004– . – Режим доступа : [scopus.com](http://scopus.com). – Загл. с экрана. – Яз. рус., англ.
- Elibrary[Электронный ресурс] : научная электронная библиотека. – Москва : НЭБ, 2000– . – Режим доступа : [elibrary.ru](http://elibrary.ru). – Загл. с экрана. – Яз. рус., англ.

### 8.4. Перечень программного обеспечения

№ п/п	Наименование ПО	Реквизиты договора (дата, номер, срок действия)
1	Windows	Договор № 690 от 19.05.2015г., срок действия - бессрочно
2	Office Standart	Договор № 690 от 19.05.2015г., срок действия - бессрочно; Договор № 727 от 20.07.2016г., срок действия - бессрочно

### 8.5. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

№ п/п	Наименование оборудованных учебных кабинетов, лабораторий, мастерских и др. объектов для проведения практических и лабораторных занятий, помещений для самостоятельной работы обучающихся (номер аудитории)	Перечень основного оборудования
1	Аудитория вебконференций. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа. Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа. Учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ). Учебная аудитория для проведения групповых и индивидуальных консультаций Учебная аудитория для проведения занятий текущего контроля и промежуточной аттестации. (УЛК-807)	Экран телевизионный, ширмы, проектор на штативе, стол преподавательский, стулья преподавательские., транспарант-перетяжка, системный блок

№ п/п	Наименование оборудованных учебных кабинетов, лабораторий, мастерских и др. объектов для проведения практических и лабораторных занятий, помещений для самостоятельной работы обучающихся (номер аудитории)	Перечень основного оборудования
2	Аудитория вебконференций. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа. Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа. Учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ). Учебная аудитория для проведения групповых и индивидуальных консультаций Учебная аудитория для проведения занятий текущего контроля и промежуточной аттестации. (УЛК-810)	Экран телевизионный, ширма, прожектор на штативе. стол преподавательский, стул преподавательский, транспарант-перетяжка, системный блок
3	Компьютерный класс. Помещение для самостоятельной работы. Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа. Учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ). Учебная аудитория для проведения групповых и индивидуальных консультаций. Учебная аудитория для проведения занятий текущего контроля и промежуточной аттестации (Г-401)	-