

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: ЧУМАЧЕНКО ТАТЬЯНА АЛЕКСАНДРОВНА  
Должность: РЕКТОР  
Дата подписания: 08.02.2022 16:40:47  
Уникальный программный ключ:  
9c9f7aaffa4840d284abe156657b8f85432bdb16



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

Шифр	Наименование дисциплины (модуля)
Б1.В.ДВ	Эффективный менеджмент

Код направления подготовки	38.03.02
Направление подготовки	Менеджмент
Наименование (я) ОПОП (направленность / профиль)	Управление человеческими ресурсами
Уровень образования	бакалавр
Форма обучения	заочная

Разработчики:

Должность	Учёная степень, звание	Подпись	ФИО
Профессор	доктор экономических наук, профессор		Лысенко Юлия Валентиновна

Рабочая программа рассмотрена и одобрена (обновлена) на заседании кафедры (структурного подразделения)

Кафедра	Заведующий кафедрой	Номер протокола	Дата протокола	Подпись
Кафедра экономики, управления и права	Рябчук Павел Георгиевич	1	28.08.2019	
Кафедра экономики, управления и права	Рябчук Павел Георгиевич	1	13.09.2020	

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Пояснительная записка .....	3
2. Трудоемкость дисциплины (модуля) и видов занятий по дисциплине (модулю) .....	4
3. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий .....	5
4. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....	9
5. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю) .....	10
6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....	15
7. Перечень образовательных технологий .....	16
8. Описание материально-технической базы .....	17

## 1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

1.1 Дисциплина «Эффективный менеджмент» относится к вариативной части основной профессиональной образовательной программы по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень образования бакалавр).

1.2 Общая трудоемкость дисциплины составляет 1 з.е., 36 час.

1.3 Изучение дисциплины «Эффективный менеджмент» основано на знаниях, умениях и навыках, полученных при изучении обучающимися следующих дисциплин: «Моделирование развития бизнеса», «Основы менеджмента», «Экономика отрасли».

1.4 Дисциплина «Эффективный менеджмент» формирует знания, умения и компетенции, необходимые для освоения следующих дисциплин: «Антикризисное управление», «Инновационный менеджмент», «Оценка бизнеса», «Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски», «Финансовый менеджмент», «Финансы, денежное обращение и кредит», для проведения следующих практик: «производственная практика (преддипломная)», «производственная практика по получению профессиональных умений и опыта информационно-аналитической деятельности», «производственная практика по получению профессиональных умений и опыта предпринимательской деятельности», «учебная практика по получению первичных профессиональных умений и навыков информационно-аналитической деятельности», «учебная практика по получению первичных профессиональных умений и навыков предпринимательской деятельности».

1.5 Цель изучения дисциплины:

является формирование у студентов комплекса теоретических знаний и методических основ в области эффективного менеджмента, а также практических навыков, необходимых для внедрения и практического использования

1.6 Задачи дисциплины:

- 1) дать представление о сущности эффективного менеджмента
- 2) изучить вопросы практического применения эффективного менеджмента
- 3) получить представление о современном состоянии эффективного менеджмента
- 4) получить представление об особенностях внедрения систем эффективного менеджмента

1.7 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине в форме требований к знаниям, умениям, владениям способами деятельности и навыками их применения в практической деятельности (компетенциям):

№ п/п	Компетенция (содержание и обозначение в соответствии с ФГОС ВО и ОПОП)	Конкретизированные цели освоения дисциплины		
		знать	уметь	владеть
1	ПК-12 умением организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления)	3.1 деловых партнеров, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления)	У.1 поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления)	В.1 умением организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления)

**2. ТРУДОЕМКОСТЬ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) И ВИДОВ ЗАНЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

Наименование раздела дисциплины (темы)	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			Итого часов
	Л	ПЗ	CPC	
<b>Итого по дисциплине</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>22</b>	<b>32</b>
<b>Первый период контроля</b>				
<b>Показатели эффективности и результативности</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>16</b>
Метрики эффективности	2		6	8
Управленческие аспекты увеличения ценности компаний (VBM)		2	6	8
<b>Управление капитализацией компании</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>16</b>
Комплементарные метрики: KPI	2	2	4	8
Комплементарные метрики: ССП		2	6	8
Итого по видам учебной работы	4	6	22	32
<b>Форма промежуточной аттестации</b>				
Зачет				4
<b>Итого за Первый период контроля</b>				<b>36</b>

**3. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ), СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ) С УКАЗАНИЕМ ОТВЕДЕННОГО НА НИХ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ И ВИДОВ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ**

**3.1 Лекции**

Наименование раздела дисциплины (модуля)/ Тема и содержание	Трудоемкость (кол-во часов)
<b>1. Показатели эффективности и результативности</b>	<b>2</b>
<b>Формируемые компетенции, образовательные результаты:</b> ПК-12 (3.1, У.1, В.1)	
1.1. Метрики эффективности 1. Теоретические основы и история возникновения методик измерения эффективности. 2. Определение эффективности фирмы на основе фундаментальных финансово-экономических показателей. 3. Взаимосвязи финансово-экономических показателей Учебно-методическая литература: 1, 2, 3, 4 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы: 1, 2, 3	2
<b>2. Управление капитализацией компании</b>	<b>2</b>
<b>Формируемые компетенции, образовательные результаты:</b> ПК-12 (3.1, У.1, В.1)	
2.1. Комплементарные метрики: KPI 1. Показатели как индикаторы достижения стратегических целей. 2. Ключевые (Key Performance Indicator, KPI) и вспомогательные показатели. Требования к KPI. 3. Показатели результативности и эффективности. 4. Агрегированные показатели: комплексные и интегральные оценки. 5. Аддитивные показатели.  Учебно-методическая литература: 1, 2, 3, 4 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы: 1, 2, 3	2

**3.2 Практические**

Наименование раздела дисциплины (модуля)/ Тема и содержание	Трудоемкость (кол-во часов)
<b>1. Показатели эффективности и результативности</b>	<b>2</b>
<b>Формируемые компетенции, образовательные результаты:</b> ПК-12 (3.1, У.1, В.1)	
1.1. Управленческие аспекты увеличения ценности компании (VBM) Ситуационная задача. Компания «Б» работает на рынке более 10 лет. Ее прибыль к распределению среди владельцев обыкновенных акций составляет 2 млн. руб. Количество обыкновенных акций 400 тыс., рыночная цена акции 25 руб. Ценность акции (рыночная цена/доход на акцию) равна 0,5. Сеть планирует потратить 40% прибыли либо на выплату дивидендов, либо на покупку своих акций. Необходимо принять решение о том, что будет выгоднее акционерам компании и обосновать выбранный вариант. Учебно-методическая литература: 2, 6, 7 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы: 1, 2, 3	2
<b>2. Управление капитализацией компании</b>	<b>4</b>
<b>Формируемые компетенции, образовательные результаты:</b> ПК-12 (3.1, У.1, В.1)	

<p>2.1. Комплементарные метрики: КРП</p> <p>Ситуационная задача. Компания «А» работает на рынке более 15 лет. Она выпустила 12 млн. обыкновенных акций. Текущая цена одной акции — 20 р.</p> <p>Компания «А» также осуществила эмиссию облигаций объемом 100 тыс. штук, номинальная стоимость одной облигации 900 р., купонный доход по облигации — 8 %. Облигации продаются по цене, составляющей 80 % номинальной стоимости. Срок погашения облигаций наступает через 5 лет.</p> <p>Компания выпустила 2,5 млн. шт. привилегированных акций, рыночная цена одной акции — 42 р. Дивиденды по обыкновенным акциям составляют 2 р. на одну акцию, по привилегированным — 4 р. Темп прироста дивидендов по обыкновенным акциям ожидается 3 % в год.</p> <p>У компании имеется долгосрочный банковский кредит размером 20 млн р., процентная ставка по которому 11 % годовых.</p> <p>Ставка налога на прибыль — 20%.</p> <p>Компания осуществила вторую эмиссию облигаций объемом 300 тыс. шт. Номинальная стоимость одной облигации 200 р., купонный доход — 9 %. Облигации продаются по цене 83 % от номинала, срок обращения 3 года.</p> <p>Определить средневзвешенную и предельную цены капитала, а также сделать вывод по результатам расчетов.</p> <p>Учебно-методическая литература: 1, 2, 5, 6, 7</p> <p>Профессиональные базы данных и информационные справочные системы: 1, 2, 3</p>	2
<p>2.2. Комплементарные метрики: ССП</p> <p>Ситуационная задача. Компания обдумывает три возможности привлечения финансовых ресурсов для проведения программы диверсификации, которая требует инвестиций в сумме 30 млн. руб. и обеспечит рост и стабильность прибыли и продаж. Альтернативные варианты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 1 млн. обыкновенных акций, от продажи каждой из которых компания получит 30 руб. чистыми.</li> <li><input type="checkbox"/> 300 тыс. привилегированных акций под 9,5%.</li> <li><input type="checkbox"/> 8,5%-ные облигации на общую сумму 30 млн. руб. в размере 2 млн.шт. (при этом необходимо сформировать резерв на погашение задолженности, в который нужно будет ежегодно отчислять 2 млн. руб.).</li> </ul> <p>В настоящий момент в структуре пассивов компании присутствует долгосрочная задолженность, для погашения которой ежегодно в резервный фонд отчисляются проценты на общую сумму 1 млн. руб. По привилегированным акциям необходимо выплачивать дивиденды в размере 1,5 млн. руб. в год. Общее количество акций в обращении составляет 2 млн. шт., сумма уплачиваемых на одну акцию дивидендов 2 руб. Цена акций на рынке колеблется от 30 руб. до 55 руб., показатель (<math>\beta=1,1</math>). Доходность по безрисковым активам равна 5 %, а ожидаемая доходность среднерыночного портфеля акций - 12%. В последнее время величина ЕБИТ компании равнялась 20 млн. руб. После диверсификации, как ожидается, она составит 40 млн. руб. Налог на прибыль взимается по ставке 20%.</p> <p>Необходимо определить:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> какой способ финансирования капитала компании следует выбрать;</li> <li><input type="checkbox"/> стоимость капитала компании;</li> <li><input type="checkbox"/> точку безразличия для следующих вариантов финансирования: обыкновенные и привилегированные акции, обыкновенные акции и облигации.</li> </ul> <p>В</p> <p>Учебно-методическая литература: 1, 2, 4, 6, 7</p> <p>Профессиональные базы данных и информационные справочные системы: 1, 2, 3</p>	2

### 3.3 СРС

Наименование раздела дисциплины (модуля)/ Тема для самостоятельного изучения	Трудоемкость (кол-во часов)
<b>1. Показатели эффективности и результативности</b>	<b>12</b>
<b>Формируемые компетенции, образовательные результаты:</b> ПК-12 (3.1, У.1, В.1)	

<p>1.1. Метрики эффективности</p> <p><b>Задание для самостоятельного выполнения студентом:</b></p> <p>Задача. ОАО АНК "Башнефть" одна из наиболее динамично развивающихся вертикально-интегрированных российских нефтяных компаний. Основными видами деятельности являются разведка и добыча нефти и газа, производство нефтепродуктов и нефтехимической продукции, а также сбыт произведенной продукции.</p> <p>Миссия компании заключается в улучшении качества жизни населения Республики Башкортостан и Российской Федерации в целом.</p> <p>На основании данных отчетности компании рассчитайте экономическую добавленную стоимость (EVA). Также необходимо пояснить, что произойдет с данным показателем, если собственный капитал компании увеличится на 15%.</p> <p>Учебно-методическая литература: 3, 4, 6, 7 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы: 1, 2, 3</p>	6
<p>1.2. Управленческие</p> <p>аспекты увеличения ценности компании (VBM)</p> <p><b>Задание для самостоятельного выполнения студентом:</b></p> <p>Задача. ЗАО "ТАНДЕР" ведущая российская розничная компания по объему продаж, владеющая сетью магазинов "Магнит". В настоящее время в компании работает около 260 000 человек. Лидер на рынке по количеству торговых объектов и территории присутствия в России — 8344 магазина в формате «у дома», 190 гипермаркетов, 97 магазинов «Магнит Семейный» и 1080 магазинов косметики в 2 108 населенных пунктах. Компания имеет мощную логистическую систему, включающую 27 распределительных центров, автоматизированную систему управления запасами и автопарк, состоящий из 5 938 автомобилей, которые обеспечивают своевременную доставку товаров во все магазины сети.</p> <p>На основании данных отчетности оцените риски с учетом стадии жизненного цикла компании. Поясните, каким образом они изменятся, если собственный капитал компании увеличится на 10% в 2013 г., а чистая прибыль снизится на 8%.</p> <p>Учебно-методическая литература: 1, 4, 6, 7 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы: 1, 2, 3</p>	6
<p><b>2. Управление</b></p> <p><b>капитализацией компании</b></p>	10
<p><b>Формируемые компетенции, образовательные результаты:</b></p> <p>ПК-12 (3.1, У.1, В.1)</p> <p>2.1. Комплементарные метрики: KPI</p> <p><b>Задание для самостоятельного выполнения студентом:</b></p> <p>ЗАДАЧА. Рассчитать KPI и составить таблицу по следующим данным для интернет-макретологии:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вес KPI: прирост новых клиентов – 0,5; доля клиентов, повторно купивших продукт – 0,25; доля клиентов, оставивших положительный отзыв и рекомендовавших сайт магазина – 0,25.</li> <li>2. Цель: прирост новых клиентов – 20%, доля клиентов, повторно купивших продукт – 20%, доля клиентов, оставивших положительный отзыв и рекомендовавших сайт магазина – 20%.</li> <li>3. Факт: прирост новых клиентов – 22%, доля клиентов, повторно купивших продукт – 18%, доля клиентов, оставивших положительный отзыв и рекомендовавших сайт магазина – 27%.</li> <li>4. Индекс KPI: прирост новых клиентов – 0,550; доля клиентов, повторно купивших продукт – 0,225; доля клиентов, оставивших положительный отзыв и рекомендовавших сайт магазина – 0,338.</li> </ol> <p>Рассчитать коэффициент результативности KPI.</p> <p>Учебно-методическая литература: 3, 4, 7 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы: 1, 2, 3</p>	4

2.2. Комплементарные метрики: ССП

6

***Задание для самостоятельного выполнения студентом:***

Ситуационная задача. Компания «Русские пельмени» решила запустить технологическую линию по производству нового продукта. Период реализации проекта – 4 года. Начальные инвестиции составят 120 тыс. долл. Через год потребуются дополнительные инвестиции в размере 80 тыс. долл. Возвратные денежные потоки начнут поступать в конце второго года с вероятностью 0,85.

Ожидаемый годовой доход (без учета вероятности положительного исхода) составит 200 тыс. долл. Требуемая норма доходности проекта – 16%. Оцените экономическую эффективность инвестиционного проекта. Сделайте выводы.

Учебно-методическая литература: 3, 4, 6

Профессиональные базы данных и информационные справочные системы: 1, 2, 3

## 4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 4.1. Учебно-методическая литература

№ п/п	Библиографическое описание (автор, заглавие, вид издания, место, издательство, год издания, количество страниц)	Ссылка на источник в ЭБС
<b>Основная литература</b>		
1	Кушу С.О. Цена капитала и эффективность привлечения заемных средств [Электронный ресурс]: учебное пособие для обучающихся по направлению подготовки бакалавриата «Менеджмент»/ Кушу С.О.— Электрон. текстовые данные.— Краснодар, Саратов: Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2018.— 76 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/78051.html">http://www.iprbookshop.ru/78051.html</a> .— ЭБС «IPRbooks»	<a href="http://www.iprbookshop.ru/78051.html">http://www.iprbookshop.ru/78051.html</a>
2	Кушу С.О. Финансовый менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие для обучающихся по направлению подготовки бакалавриата «Экономика», «Менеджмент»/ Кушу С.О.— Электрон. текстовые данные.— Краснодар, Саратов: Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2018.— 65 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/79918.html">http://www.iprbookshop.ru/79918.html</a> .— ЭБС «IPRbooks»	<a href="http://www.iprbookshop.ru/79918.html">http://www.iprbookshop.ru/79918.html</a>
3	Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебно-методический комплекс по специальности 080507 «Менеджмент организаций»/ — Электрон. текстовые данные.— Кемерово: Кемеровский государственный институт культуры, 2012.— 103 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/29690.html">http://www.iprbookshop.ru/29690.html</a> .— ЭБС «IPRbooks»	<a href="http://www.iprbookshop.ru/29690.html">http://www.iprbookshop.ru/29690.html</a>
4	Родионова Н.В. Методы исследования в менеджменте. Организация исследовательской деятельности. Модуль 1 [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент»/ Родионова Н.В.— Электрон. текстовые данные.— Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 415 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/52061.html">http://www.iprbookshop.ru/52061.html</a> .— ЭБС «IPRbooks»	<a href="http://www.iprbookshop.ru/52061.html">http://www.iprbookshop.ru/52061.html</a>
<b>Дополнительная литература</b>		
5	Адизес Ицхак Калдерон Стили менеджмента - эффективные и неэффективные [Электронный ресурс]/ Адизес Ицхак Калдерон— Электрон. текстовые данные.— Москва: Альпина Паблишер, 2019.— 200 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/82520.html">http://www.iprbookshop.ru/82520.html</a> .— ЭБС «IPRbooks»	<a href="http://www.iprbookshop.ru/82520.html">http://www.iprbookshop.ru/82520.html</a>
6	Финансовый менеджмент и комплексная оценка эффективности функционирования предприятия [Электронный ресурс]: монография/ И.М. Рожков [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Москва: Издательский Дом МИСиС, 2016.— 157 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/97910.html">http://www.iprbookshop.ru/97910.html</a> .— ЭБС «IPRbooks»	<a href="http://www.iprbookshop.ru/97910.html">http://www.iprbookshop.ru/97910.html</a>
7	Расчет и оценка эффективности управленческого решения [Электронный ресурс]: методическое пособие по специальности 080507 «Менеджмент организаций»/ — Электрон. текстовые данные.— Кемерово: Кемеровский государственный институт культуры, 2008.— 80 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/22074.html">http://www.iprbookshop.ru/22074.html</a> .— ЭБС «IPRbooks»	<a href="http://www.iprbookshop.ru/22074.html">http://www.iprbookshop.ru/22074.html</a>

### 4.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

№ п/п	Наименование базы данных	Ссылка на ресурс
1	База данных финансово-экономические показатели Российской Федерации	<a href="https://www.minfin.ru/ru/statistics/">https://www.minfin.ru/ru/statistics/</a>
2	База статистических данных «Финансово-экономические показатели РФ»	<a href="https://www.minfin.ru/ru/statistics/">https://www.minfin.ru/ru/statistics/</a>
3	Справочная правовая система Консультант плюс	

## 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

### 5.1. Описание показателей и критерии оценивания компетенций

Код компетенции по ФГОС		Текущий контроль			Промежуточная аттестация
Код образовательного результата дисциплины	Ситуационные задачи	Тест	Задача	Зачет/Экзамен	
ПК-12					
3.1	+	+	+	+	
У.1	+	+	+	+	
В.1	+	+	+	+	

### 5.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

#### 5.2.1. Текущий контроль.

Типовые задания к разделу "Показатели эффективности и результативности":

##### 1. Задача

Задача. ЗАО "ТАНДЕР" ведущая российская розничная компания по объему продаж, владеющая сетью магазинов "Магнит". В настоящее время в компании работает около 260 000 человек. Лидер на рынке по количеству торговых объектов и территории присутствия в России — 8344 магазина в формате «у дома», 190 гипермаркетов, 97 магазинов «Магнит Семейный» и 1080 магазинов косметики в 2 108 населенных пунктах. Компания имеет мощную логистическую систему, включающую 27 распределительных центров, автоматизированную систему управления запасами и автопарк, состоящий из 5 938 автомобилей, которые обеспечивают своевременную доставку товаров во все магазины сети.

На основании данных отчетности оцените риски с учетом стадии жизненного цикла компании. Поясните, каким образом они изменятся, если собственный капитал компании увеличится на 10% в 2013 г., а чистая прибыль снизится на 8%.

Количество баллов: 30

##### 2. Ситуационные задачи

В 2015 г. корпорация Mars заставила поволноваться российских кондитеров. Она начала атаку на самый массовый сегмент российского кондитерского рынка, выпустив собственные развесные конфеты под маркой "Держава". В декабре 2000 г. Mars потратил на рекламу "Державы" в Санкт-Петербурге и Москве более \$100 000. За два года на рекламу "Державы" было потрачено \$3 млн – ни одна российская фабрика не вкладывала столько в продвижение своей продукции. Действия Mars стали неожиданностью для конкурентов. "Агрессивная реклама Mars вы- звала у нас опасения, мы были уверены, что компания создаст сильный конкурирующий бренд", – вспоминает представитель холдинга "Объединенные кондитеры" Денис Богданов, в 2015 г. возглавлявший отдел маркетинга концерна "Бабаевский". Тем удивительнее оказался провал "Державы". По данным "Бизнес Аналитики", к 2017 г. "Держава" заняла всего 0,36% рынка упакованных шоколадных конфет (по стоимости), а доля на рынке развесных конфет была еще меньше. В то же время "Бабаевский" контролировал 22,8% (по стоимости) рынка развесных конфет, "Красный Октябрь" – 13,3% и "Сладко" – 10,1%. Крупнейшими производителями коробочных конфет на тот момент были Nestle – 25,6% и "Крафт Фудс Рус" – 13,5%. Уже к 2018 г. Mars прекратил выпуск "Державы".

Количество баллов: 45

### 3. Text

1. С точки зрения теории эффективного менеджмента главная цель системы управления персоналом заключается в ...
  - а) Осуществлении взаимосвязи между системой управления персоналом и требованиями производства
  - б) Оптимизации соотношения численности работников и производственной системы
  - в) Анализе трудовых процессов и качества жизни
  - г) Обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие
2. Согласно теории эффективного менеджмента к функциям подсистемы управления наймом и учетом персонала относят следующие ...
  - а) Организация оценки, отбора и приема+
  - б) Обеспечение безопасных условий труда
  - в) Организация найма
  - г) Разработка штатного расписания
3. В теории менеджмента сигналами кризиса средних лет у руководителя служат сужение сферы жизненных интересов, пассивность, консерватизм и ...
  - а) Способность к расширению и углублению своих знаний
  - б) Обращение к прошлому, а не к будущему
  - в) Работа над новыми и перспективными задачами
  - г) Способность видеть в подчиненных партнеров по сотрудничеству
4. Согласно теории эффективного менеджмента кадровая политика организации предполагает разработку политики по следующим направлениям управления персоналом ...
  - а) Инновационная деятельность
  - б) Научно-техническая деятельность
  - в) Подбор и расстановка
  - г) Адаптация, обучение и оценка
5. К функциям кадровой службы относятся ...
  - а) Разработка планов-заданий для рабочих
  - б) Разработка проектов инновационного развития организации
  - в) Разработка норм внутреннего распорядка
  - г) Организация и контроль за условиями труда
6. В PEST-анализе внешней среды рассматриваются ...
  - а) Культурные факторы
  - б) Политические факторы
  - в) Демографические факторы
  - г) Экономические факторы
7. К элементам, составляющим среду косвенного воздействия на предприятии, относятся ...
  - а) Международные события
  - б) Конкуренты
  - в) Поставщики
  - г) Природно-климатические условия
8. С точки зрения практики менеджмента в матричной организационной структуре нарушается управленческий принцип ...
  - а) Корпоративного духа
  - б) Единоначалия
  - в) Дисциплины
  - г) Подчинения частных интересов общим
9. К основным характеристикам функций управления в менеджменте относится ...
  - а) Однородность содержания работ в рамках одной функции
  - б) Обособленность функций друг от друга
  - в) Значительный объем работ в рамках одной функции
  - г) Непредсказуемость результата выполнения работ при реализации функции
10. Система контроля в организации должна содержать ...
  - а) Постоянно действующий контроль
  - б) Предварительный контроль
  - в) Заключительный контроль
  - г) Текущий контроль
11. Согласно теории менеджмента бизнес-план как документ начинается со следующих разделов ...
  - а) Финансовый план
  - б) Оценка рисков
  - в) Меморандум о конфиденциальности
  - г) Резюме
12. К примерам, в полной мере соответствующим понятию «инструментальный» лидер, относятся следующие ...
  - а) Сотрудник, который координирует общие усилия по достижению цели в узких вопросах функционирования предприятия
  - б) Сотрудник, который берет на себя инициативу в специфических видах деятельности+
  - в) Наиболее авторитетный сотрудник в коллективе
  - г) Директор предприятия
13. С точки зрения теории и практики менеджмента конфликт в организации должен рассматриваться как ...

Количество баллов: 25

Типовые задания к разделу "Управление капитализацией компаний":

### **1. Задача**

Задача. ОАО АНК "Башнефть" одна из наиболее динамично развивающихся вертикально-интегрированных российских нефтяных компаний.

Основными видами деятельности являются разведка и добыча нефти и газа, производство нефтепродуктов и нефтехимической продукции, а также сбыт произведенной продукции.

Миссия компании заключается в улучшении качества жизни населения Республики Башкортостан и Российской Федерации в целом.

На основании данных отчетности компании рассчитайте экономическую добавленную стоимость (EVA).

Также необходимо пояснить, что произойдет с данным показателем, если собственный капитал компании увеличится на 15%.

Количество баллов: 30

### **2. Ситуационные задачи**

Компания «А» работает на рынке более 15 лет. Она выпустила 12 млн. обыкновенных акций. Текущая цена одной акции — 20 р. Компания «А» также осуществила эмиссию облигаций объемом 100 тыс. штук, номинальная стоимость одной облигации 900 р., купонный доход по облигации — 8 %. Облигации продаются по цене, составляющей 80 % номинальной стоимости. Срок погашения облигаций наступает через 5 лет.

Компания выпустила 2,5 млн. шт. привилегированных акций, рыночная цена одной акции — 42 р. Дивиденды по обыкновенным акциям составляют 2 р. на одну акцию, по привилегированным — 4 р. Темп прироста дивидендов по обыкновенным акциям ожидается 3 % в год. У компании имеется долгосрочный банковский кредит размером 20 млн р., процентная ставка по которому 11 % годовых. Ставка налога на прибыль — 20%.

Компания осуществила вторую эмиссию облигаций объемом 300 тыс. шт. Номинальная стоимость одной облигации 200 р., купонный доход — 9 %. Облигации продаются по цене 83 % от номинала, срок обращения 3 года. Определить средневзвешенную и предельную цены капитала, а также сделать вывод по результатам расчетов.

Количество баллов: 45



1. Согласно теории менеджмента двусторонний коммуникативный процесс состоит из последовательных этапов: рождение идеи; кодирование; передача; получение, а затем...
  - а) Принятие
  - б) Использование
  - в) Декодирование
  - г) Обратная связь
2. Согласно теории менеджмента в управленческой сетке (решетке) Блейка-Моутона пять лидерских стилей рассматривают в координатах двух факторов, ориентированных на...
  - а) Делегирование полномочий
  - б) Разделение труда
  - в) Человеческие отношения, людей
  - г) Производственный результат (дело)
3. Согласно теории менеджмента индивидуальные решения обладают следующими особенностями...
  - а) Значительное время принятия
  - б) Небольшие затраты времени
  - в) Высокая ответственность лиц, принимающих решения
  - г) Комплексный анализ проблемы
4. В теории менеджмента управленческие решения по степени эффективности на...
  - а) Неэффективные
  - б) Имеющие детерминированный результат
  - в) Имеющие вероятностный результат
  - г) Рациональные и оптимальные
5. Используемые в практике менеджмента эвристические методы соответствуют утверждениям...
  - а) Основаны на интуиции и опыте
  - б) Применяют для решения структурированных задач
  - в) Основаны на моделировании и статистике
  - г) Применяют для решения слабо структурированных задач
6. Согласно теории менеджмента отрицательными сторонами коллективного принятия управленческих решений являются...
  - а) Многовариантность решения
  - б) Нахождение компромиссного решения
  - в) Факт подчинения меньшинства мнению большинства
  - г) Полярность мнений, блокировка инициативы
7. Используемый в практике менеджмента метод «дерева решений» соответствует следующим утверждениям\_\_\_\_\_
  - а) Предполагает построение графа возможных состояний и оценку
  - б) Предполагает ретроспективный анализ деятельности
  - в) Относится к графоаналитическим методам
  - г) Относится к эвристическим методам
8. \_\_\_\_\_ основа кадрового менеджмента предусматривает профессиональный кадровый маркетинг в вузах и университетах; количественное и качественное планирование должностей; структурирование и планирование расходов на персонал; повышение квалификации кадров.
  - а) Производственная
  - б) Организационная
  - в) Социально-экономическая
  - г) Правовая
9. В практике менеджмента средних и малых организаций при построении системы управления персоналом (УП) отмечают следующие особенности \_\_\_\_\_
  - а) Формализованная многоуровневая система УП
  - б) Осуществление всех функций УП на основе аутсорсинга
  - в) Компактная структура УП или отсутствие выделенного подразделения
  - г) Осуществление большинства функций УП непосредственным руководителем
10. Согласно теории менеджмента при оценке эффективности управления персоналом (УП) выделяют следующие группы показателей\_\_\_\_\_
  - а) Уровень удовлетворенности и текучести персонала
  - б) Затраты на совершенствование технологии
  - в) Затраты на программы УП в расчете на 1 работника
  - г) Фондоотдача
11. В теории менеджмента не выделяют такого вида карьеры как \_\_\_\_\_
  - а) Специализированная
  - б) Внутриорганизационная
  - в) Единичная
  - г) Горизонтальная
12. Как называется стратегия организации в определенной стратегической зоне хозяйствования?
  - а) функциональная стратегия
  - б) бизнес-стратегия
  - в) корпоративная стратегия
  - г) стратегия
13. Как называется данное планирование, при котором будущее может быть предсказано путем экстраполяции

### **5.2.2. Промежуточная аттестация**

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Положением о текущем контроле и промежуточной аттестации в ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ».

#### **Первый период контроля**

##### **1. Зачет**

Вопросы к зачету:

1. Показатели (индикаторы) и их классификации
2. Финансовые и нефинансовые показатели. Система нефинансовых показателей
3. Экономические и финансовые показатели
4. Показатели бизнес-процессов
5. Ценностно-ориентированный менеджмент (VBM)
6. Система измерения ценности как ключевой элемент ценностноориентированного менеджмента
7. Фундаментальная ценность компании: теория и приложение к нахождению цены IPO
8. Показатели как индикаторы достижения стратегических целей
9. Ключевые (Key Performance Indicator, KPI) и вспомогательные показатели
10. Показатели результативности и эффективности
11. Аддитивные показатели
12. Типизация показателей в ССП
13. Сбалансированность систем показателей: примеры и неопределенности
14. Ключевые направления ССП
15. Отбор показателей для ССП: финансы, взаимоотношения с клиентами, совершенствование внутренних бизнес-процессов, обучение и развитие персонала
16. Использование ССП в управлении компанией
17. Ведение проектов по разработке и внедрению ССП: план проекта, этапы проекта, факторы успеха, управление изменениями
18. Результаты проекта разработки и внедрения ССП
19. Программные продукты, применяемые для внедрения и практического использования системы сбалансированных показателей (ARIS BSC, QPR и др.)
20. Четыре ключевых направления ССП – принципы определения направлений

Типовые практические задания:

1. ОАО АНК "Башнефть" одна из наиболее динамично развивающихся вертикально-интегрированных российских нефтяных компаний.

Основными видами деятельности являются разведка и добыча нефти и газа, производство нефтепродуктов и нефтехимической продукции, а также сбыт произведенной продукции.

Миссия компаний заключается в улучшении качества жизни населения Республики Башкортостан и Российской Федерации в целом.

На основании данных отчетности компании рассчитайте экономическую добавленную стоимость (EVA). Также необходимо пояснить, что произойдет с данным показателем, если собственный капитал компании увеличится на 15%.

2. ЗАО "ТАНДЕР" ведущая российская розничная компания по объему продаж, владеющая сетью магазинов "Магнит". В настоящее время в компании работает около 260 000 человек. Лидер на рынке по количеству торговых объектов и территории присутствия в России — 8344 магазина в формате «у дома», 190 гипермаркетов, 97 магазинов «Магнит Семейный» и 1080 магазинов косметики в 2 108 населенных пунктах. Компания имеет мощную логистическую систему, включающую 27 распределительных центров, автоматизированную систему управления запасами и автопарк, состоящий из 5 938 автомобилей, которые обеспечивают своевременную доставку товаров во все магазины сети.

На основании данных отчетности оцените риски с учетом стадии жизненного цикла компании. Поясните, каким образом они изменятся, если собственный капитал компании увеличится на 10% в 2013 г., а чистая прибыль снизится на 8%.

3. Компания «А» работает на рынке более 15 лет. Она выпустила 12 млн. обыкновенных акций. Текущая цена одной акции — 20 р.

Компания «А» также осуществила эмиссию облигаций объемом 100 тыс. штук, номинальная стоимость одной облигации 900 р., купонный доход по облигации — 8 %. Облигации продаются по цене, составляющей 80 % номинальной стоимости. Срок погашения облигаций наступает через 5 лет.

Компания выпустила 2,5 млн. шт. привилегированных акций, рыночная цена одной акции — 42 р. Дивиденды по обыкновенным акциям составляют 2 р. на одну акцию, по привилегированным — 4 р. Темп прироста дивидендов по обыкновенным акциям ожидается 3 % в год.

У компании имеется долгосрочный банковский кредит размером 20 млн р., процентная ставка по которому 11 % годовых.

Ставка налога на прибыль — 20%.

Компания осуществила вторую эмиссию облигаций объемом 300 тыс. шт. Номинальная стоимость одной облигации 200 р., купонный доход — 9 %. Облигации продаются по цене 83 % от номинала, срок обращения 3 года. Определить средневзвешенную и предельную цены капитала, а также сделать вывод по результатам расчетов.

4. ЗАО "ТАНДЕР" ведущая российская розничная компания по объему продаж, владеющая сетью магазинов "Магнит". В настоящее время в компании работает около 260 000 человек. Лидер на рынке по количеству торговых объектов и территории присутствия в России — 8344 магазина

в формате «у дома», 190 гипермаркетов, 97 магазинов «Магнит Семейный» и 1080 магазинов косметики в 2 108 населенных пунктах. Компания имеет мощную логистическую систему, включающую 27 распределительных центров, автоматизированную систему управления запасами и автопарк, состоящий из 5 938 автомобилей, которые обеспечивают своевременную доставку товаров во все магазины сети.

На основании данных отчетности оцените риски с учетом стадии жизненного цикла компании. Поясните, каким образом они изменятся, если собственный капитал компании увеличится на 10% в 2013 г., а чистая прибыль снизится на 8%.

5. Компания «Б» работает на рынке более 10 лет. Ее прибыль к распределению среди владельцев обыкновенных акций составляет 2 млн. руб. Количество обыкновенных акций 400 тыс., рыночная цена акции 25 руб.

Ценность акции (рыночная цена/доход на акцию) равна 0,5.

Сеть планирует потратить 40% прибыли либо на выплату дивидендов, либо на покупку своих акций. Необходимо принять решение о том, что будет выгоднее акционерам компании и обосновать выбранный вариант.

### 5.3. Примерные критерии оценивания ответа студентов на экзамене (зачете):

Отметка	Критерии оценивания
"Отлично"	<ul style="list-style-type: none"><li>-дается комплексная оценка предложенной ситуации</li><li>-демонстрируются глубокие знания теоретического материала и умение их применять</li><li>-последовательное, правильное выполнение всех заданий</li><li>-умение обоснованно излагать свои мысли, делать необходимые выводы</li></ul>

"Хорошо"	<ul style="list-style-type: none"> <li>- дается комплексная оценка предложенной ситуации</li> <li>- демонстрируются глубокие знания теоретического материала и умение их применять</li> <li>- последовательное, правильное выполнение всех заданий</li> <li>- возможны единичные ошибки, исправляемые самим студентом после замечания преподавателя</li> <li>- умение обоснованно излагать свои мысли, делать необходимые выводы</li> </ul>
"Удовлетворительно" ("зачтено")	<ul style="list-style-type: none"> <li>- затруднения с комплексной оценкой предложенной ситуации</li> <li>- неполное теоретическое обоснование, требующее наводящих вопросов преподавателя</li> <li>- выполнение заданий при подсказке преподавателя</li> <li>- затруднения в формулировке выводов</li> </ul>
"Неудовлетворительно" ("не зачтено")	<ul style="list-style-type: none"> <li>- неправильная оценка предложенной ситуации</li> <li>- отсутствие теоретического обоснования выполнения заданий</li> </ul>

## **6. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **1. Лекции**

Лекция - одна из основных форм организации учебного процесса, представляющая собой устное, монологическое, систематическое, последовательное изложение преподавателем учебного материала с демонстрацией слайдов и фильмов. Работа обучающихся на лекции включает в себя: составление или слежение за планом чтения лекции, написание конспекта лекции, дополнение конспекта рекомендованной литературой.

Требования к конспекту лекций: краткость, схематичность, последовательная фиксация основных положений, выводов, формулировок, обобщений. В конспекте нужно помечать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Последующая работа над материалом лекции предусматривает проверку терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. В конспекте нужно обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удается разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии.

### **2. Практические**

Практические (семинарские занятия) представляют собой детализацию лекционного теоретического материала, проводятся в целях закрепления курса и охватывают все основные разделы.

Основной формой проведения практических занятий и семинаров является обсуждение наиболее проблемных и сложных вопросов по отдельным темам, а также решение задач и разбор примеров и ситуаций в аудиторных условиях.

При подготовке к практическому занятию необходимо, ознакомиться с его планом; изучить соответствующие конспекты лекций, главы учебников и методических пособий, разобрать примеры, ознакомиться с дополнительной литературой (справочниками, энциклопедиями, словарями). К наиболее важным и сложным вопросам темы рекомендуется составлять конспекты ответов. Следует готовить все вопросы соответствующего занятия: необходимо уметь давать определения основным понятиям, знать основные положения теории, правила и формулы, предложенные для запоминания к каждой теме.

В ходе практического занятия надо давать конкретные, четкие ответы по существу вопросов, доводить каждую задачу до окончательного решения, демонстрировать понимание проведенных расчетов (анализов, ситуаций), в случае затруднений обращаться к преподавателю.

### **3. Зачет**

Цель зачета – проверка и оценка уровня полученных студентом специальных знаний по учебной дисциплине и соответствующих им умений и навыков, а также умения логически мыслить, аргументировать избранную научную позицию, реагировать на дополнительные вопросы, ориентироваться в массиве информации.

Подготовка к зачету начинается с первого занятия по дисциплине, на котором обучающиеся получают предварительный перечень вопросов к зачету и список рекомендуемой литературы, их ставят в известность относительно критерии выставления зачета и специфике текущей и итоговой аттестации. С самого начала желательно планомерно осваивать материал, руководствуясь перечнем вопросов к зачету и списком рекомендуемой литературы, а также путем самостоятельного конспектирования материалов занятий и результатов самостоятельного изучения учебных вопросов.

По результатам сдачи зачета выставляется оценка «зачтено» или «не зачтено».

### **4. Ситуационные задачи**

Ситуационная задача представляет собой задание, которое включает в себя характеристику ситуации из которой нужно выйти, или предложить ее исправить; охарактеризовать условия, в которых может возникнуть та или иная ситуация и предложить найти выход из нее и т.д.

При выполнении ситуационной задачи необходимо соблюдать следующие указания:

1. Внимательно прочитать текст предложенной задачи и вопросы к ней.
2. Все вопросы логично связаны с самой предложенной задачей, поэтому необходимо работать с каждым из вопросов отдельно.
3. Вопросы к задаче расположены по мере усложнения, поэтому желательно работать с ними в том порядке, в котором они поставлены.

### **5. Тест**

Тест это система стандартизованных вопросов (заданий), позволяющих автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающихся. Тесты могут быть аудиторными и внеаудиторными. Преподаватель доводит до сведения студентов информацию о проведении теста, его форме, а также о разделе (теме) дисциплины, выносимой на тестирование.

При самостоятельной подготовке к тестированию студенту необходимо:

- проработать информационный материал по дисциплине. Проконсультироваться с преподавателем по вопросу выбора учебной литературы;
- выяснить все условия тестирования заранее. Необходимо знать, сколько тестов вам будет предложено, сколько времени отводится на тестирование, какова система оценки результатов и т.д.
- работая с тестами, внимательно и до конца прочесть вопрос и предлагаемые варианты ответов; выбрать правильные (их может быть несколько); на отдельном листке ответов выписать цифру вопроса и буквы, соответствующие правильным ответам. В случае компьютерного тестирования указать ответ в соответствующем поле (полях);
- в процессе решения желательно применять несколько подходов в решении задания. Это позволяет максимально гибко оперировать методами решения, находя каждый раз оптимальный вариант.
- решить в первую очередь задания, не вызывающие трудностей, к трудному вопросу вернуться в конце.
- оставить время для проверки ответов, чтобы избежать механических ошибок.

### **6. Задача**

Задачи позволяют оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия, алгоритмы, факты) и умение правильно использовать специальные термины и понятия, узнавание объектов изучения в рамках определенного раздела дисциплины; умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей.

Алгоритм решения задач:

1. Внимательно прочтите условие задания и уясните основной вопрос, представьте процессы и явления, описанные в условии.
2. Повторно прочтите условие для того, чтобы четко представить основной вопрос, проблему, цель решения, заданные величины, опираясь на которые можно вести поиск решения.
3. Произведите краткую запись условия задания.
4. Если необходимо, составьте таблицу, схему, рисунок или чертеж.
5. Установите связь между искомыми величинами и данными; определите метод решения задания, составьте план решения.
6. Выполните план решения, обосновывая каждое действие.
7. Проверьте правильность решения задания.
8. Произведите оценку реальности полученного решения.
9. Запишите ответ.

## **7. ПЕРЕЧЕНЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

1. Развивающее обучение

## **8. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ**

1. компьютерный класс – аудитория для самостоятельной работы
2. учебная аудитория для лекционных занятий
3. учебная аудитория для семинарских, практических занятий
4. Лицензионное программное обеспечение:
  - Операционная система Windows 10
  - Microsoft Office Professional Plus
  - Антивирусное программное обеспечение Kaspersky Endpoint Security для бизнеса - Стандартный Russian Edition
  - Справочная правовая система Консультант плюс
  - 7-zip
  - Adobe Acrobat Reader DC
  - SQL Server Management Studio - Microsoft EULA (общедоступная версия)
  - DIA - GNU GPL
  - Oracle VM VirtualBox - GNU GPL 2
  - Microsoft Windows Server 2016
  - Интернет-браузер
  - Видео редактор Virtual Dub
  - Звуковой редактор Audacity
  - Издательская система Scribus