

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«**Российский государственный гуманитарный университет**»  
(ФГБОУ ВО «РГГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ, ЭКОНОМИКИ И ПРАВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра управления

УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ КОМПАНИИ В МЕЖДУНАРОДНОЙ  
ПРАКТИКЕ

Рабочая программа дисциплины

Направление подготовки - 38.03.02 «Менеджмент»

Направленность – «Управление конфликтами в геополитическом измерении на  
евразийском пространстве»

Уровень высшего образования - бакалавриат

Форма обучения – очная

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2024

УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ КОМПАНИИ В МЕЖДУНАРОДНОЙ  
ПРАКТИКЕ

Рабочая программа дисциплины

Составитель:

канд. техн. наук, доцент, профессор кафедры Г. А. Шишкова

Ответственный редактор

д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой Н. В. Овчинникова

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания кафедры

№ 10 от 29.02.2024

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>1. Пояснительная записка</b>	4
1.1. Цель и задачи дисциплины	4
1.2. <u>Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций</u>	4
1.3. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы	4
<b>2. Структура дисциплины</b>	5
<b>3. Содержание дисциплины</b>	7
<b>4. Образовательные технологии</b>	9
<b>5. Оценка планируемых результатов обучения</b>	9
5.1. Система оценивания	9
5.2. Критерии выставления оценок	10
5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	11
<b>6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины</b>	15
6.1. Список источников и литературы	15
6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»	16
6.3. Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы	16
<b>7. Материально-техническое обеспечение дисциплины</b>	17
<b>8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья</b>	17
<b>9. Методические материалы</b>	18
9.1. Планы практических (семинарских) занятий.	18
9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ	21
9.3. Иные материалы	21
<b>Приложения</b>	22
Приложение 1. Аннотация дисциплины	22

## 1. Пояснительная записка

### 1.1. Цель и задачи дисциплины

*Цель дисциплины:* подготовить выпускника, умеющего определять основные факторы, которые оказывают влияние на эффективность управления, и оценивать последствия организационно-управленческих решений.

*Задачи дисциплины:*

- ознакомить студентов с теоретическими аспектами изучения эффективности управления;
- ознакомить с основными подходами и методами в оценке эффективности управления;
- сформировать навыки нахождения эффективных и организационно-управленческих решений;
- ознакомить с проблемами оценки эффективности управления в организации в современных условиях.

### 1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Коды компетенции	Индикаторы компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
(ПК-3) Способен оценивать эффективность организационно-управленческой деятельности в международной (внешнеэкономической) практике	ПК-3.1. Осуществляет сбор, обработку и анализ данных, необходимых для оценки эффективности организации управления международной (внешнеэкономической) деятельности с использованием современного инструментария менеджмента. ПК-3.2. Определяет и применяет на практике способы решения профессиональных задач повышения эффективности управления в международной (внешнеэкономической) деятельности.	<i>Знать:</i> социально-экономическую сущность эффективности управления; виды эффективности управления и менеджмента; основные подходы и методы, используемые в оценке эффективности управления. <i>Уметь:</i> применять на практике методы оценки и последствия организационно-управленческих решений; отслеживать тенденции и прогнозировать изменения в управлении организацией; определять критерии и методы оценки эффективности управления. <i>Владеть:</i> технологией обобщения и анализа информации о количественных показателях деятельности системы управления; методами оценки эффективности управления в организации.

### 1.3. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы

Дисциплина «Управление эффективностью компании в международной практике» является дисциплиной по выбору вариативной части цикла дисциплин учебного плана по направлению подготовки 380302 «Менеджмент». В результате освоения дисциплины формируются компетенции, необходимые для изучения следующих дисциплин и

прохождения практик: «Управление проектами», «Методика проведения учебно-научных исследований».

## 2. Структура дисциплины

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 з.е., 108 академических часа (ов).

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
9	Лекции	24
9	Семинары/лабораторные работы	66
Всего:		90

Объем дисциплины (модуля) в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 108 академических часа(ов).

## 3. Содержание дисциплины

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание
1	Теоретические аспекты изучения эффективности управления в международных компаниях	Понятие и социально-экономическая сущность эффективности управления. Проблема оценки эффективности управления: отсутствие формализованных результатов, количественной оценки отдельных видов выполняемой работы. Ресурсы управленческого процесса. Виды эффективности управления. Модели эффективности управления Р. Линча, К. Кросса, Д. Нортон, Р. Каплана, Э. Нили, Ж.Л. Мало, П. Друкера. Модель European Quality Award и ее практическое использование. Модель Effective Progress and Performance Measurement.
2	Критерии и методы оценки эффективности управления	Узкая и широкая эффективность управления. Оценка узкой эффективности управления на основе частных показателей (изменение уровня технической вооруженности управленческого труда, изменение доли работников управления в общей численности промышленно-производственного персонала и некоторые другие). Оценка широкой эффективности управления (сопоставлением затрат на управление с общими показателями деятельности предприятия в целом). Определение состава затрат на управление. Эффективность управленческой деятельности: количественные (экономический эффект) и качественные показатели (социальная эффективность). Количественные показатели деятельности системы управления: комплекс трудовых показателей - экономия живого труда в сфере управления (численность, сокращение трудоемкости процессов управления) и др.; финансовые показатели деятельности системы управления (сокращение расходов на управление и т.п.); показатели экономии времени (сокращение продолжительности циклов управления в результате внедрения информационных технологий,

		организационных процедур). Показатели социальной эффективности управления (качественные): повышение научно-технического уровня управления; уровень интеграции процессов управления; повышение квалификации менеджеров; повышение уровня обоснованности принимаемых решений; формирование организационной культуры; управляемость системы; удовлетворенность трудом; завоевание общественного доверия; усиление социальной ответственности организации; экологические последствия.
3	Пути повышения эффективности управления на основе зарубежного опыта	Способы повышения эффективности управления. Совершенствование структуры управления. Выработка стратегии развития организации на основе анализа ее сильных и слабых сторон, разработка философии и политики организации, охватывающей все ее функциональные области. Разработка информационной системы организации. Разработка системы принятия решений, правил и процедур управления, системы стимулирования. Система постоянного повышения квалификации работников. Управление персоналом и кадровая политика. Работа по созданию культуры организации, выработке совместных ценностей. Многоцелевая система показателей Total Performance Scorecard. Пирамида эффективности» (Performance Pyramid) Р. Линча, К. Кросса, К. Мак-Нэйера и «Управление результативностью» (методика Performance management (PM). «Призма эффективности» (The Performance Prism) или модель «Стейкхолдер» и «Универсальная система показателей» (Total Performance Scorecard) Х. Рамперсада.
4	Оценка экономической эффективности управленческого труда персонала организации	Обеспечение повышения эффективности управления за счет мобилизации внутренних ресурсов, совершенствования организации труда управленческих работников и улучшение его условий, подготовка кадров управления. Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard - BSC) и оценка по ключевым показателям деятельности KPI. Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию организации труда. Методики исследования и оценки эффективности труда руководителей. Методики оценки эффективности работы управленческого персонала.
5	Оценка экономической эффективности организационно-управленческих решений	Концепция Business Performance Management (BPM): применение в российской практике. Оценка экономической эффективности управленческих решений. Особенность управленческих решений как продукта управленческой деятельности. Методы оценки экономической эффективности управленческих решений: косвенный метод сопоставления различных вариантов; метод по конечным результатам; метод по непосредственным результатам деятельности. Оценка эффективности организационно-структурных изменений в организации. Повышение эффективности менеджмента за счет мобилизации внутренних ресурсов, совершенствование организации труда управленческих работников и улучшение его условий, подготовки кадров управления. Оценка мероприятий привлечения дополнительных ресурсов: увеличение численности управленческого персонала, расширение технического оснащения труда управленцев.

#### 4. Образовательные технологии по дисциплине

№ п/п	Наименование раздела	Виды учебной работы	Образовательные технологии
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>5</i>
1.	Теоретические аспекты изучения эффективности управления в международных компаниях	Лекция Семинар	Лекция-визуализация Семинар-дискуссия Разбор конкретных ситуаций
2.	Критерии и методы оценки эффективности управления	Лекция Семинар	Лекция-визуализация Развернутая беседа, семинар-дискуссия.
3.	Пути повышения эффективности управления на основе зарубежного опыта	Лекция Семинар	Лекция-визуализация Развернутая беседа. Разбор конкретных ситуаций
4.	Оценка экономической эффективности управленческого труда персонала организации	Лекция Семинар	Лекция-визуализация Разбор конкретных ситуаций
5.	Оценка экономической эффективности организационно-управленческих решений	Лекция Семинар	Лекция-визуализация Дискуссия Разбор конкретных ситуаций

В период временного приостановления посещения обучающимися помещений и территории РГГУ для организации учебного процесса с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий могут быть использованы следующие образовательные технологии:

- видео-лекции;
- онлайн-лекции в режиме реального времени;
- электронные учебники, учебные пособия, научные издания в электронном виде и доступ к иным электронным образовательным ресурсам;
- системы для электронного тестирования;
- консультации с использованием телекоммуникационных средств.

## 5. Оценка планируемых результатов обучения

### 5.1. Система оценивания

Форма контроля	Максимальное количество баллов	
	За одну работу	Всего
Участие в обсуждении теоретических вопросов на семинарских занятиях	6 баллов	30 баллов
Выполнение практических заданий на семинарских занятиях	5 баллов	30 баллов
Промежуточная аттестация (зачет)		40 баллов
Итого за семестр (дисциплину)		100 баллов

Полученный совокупный результат (максимум 100 баллов) конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

100- балльная шкала	Традиционная шкала		Шкала ECTS
95-100	отлично	зачтено	A
83-94			B
68-82	хорошо		C
56-67			D
50-55			E
20-49	неудовлетворительно	не зачтено	FX
0-19			F

## 5.2 Критерии выставления оценок

Баллы/ шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ A,B	«отлично»/ «зачтено (отлично)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения.</p> <p>Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне - «высокий».</p>
82-68/ C	«хорошо»/ «зачтено (хорошо)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне - «хороший».</p>
67-50/ D,E	«удовлетворительно» /«зачтено (удовлетворительно)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне - «достаточный».</p>



49-0/ F,FX	«неудовлетворительно»/ не зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>
---------------	--------------------------------------	---

### **5.3 Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

Типовые контрольные вопросы к зачету по курсу «Управление эффективностью компании в международной практике»

1. Основные факторы, влияющие на эффективность управления.
2. Понятие и социально-экономическая сущность эффективности менеджмента.
3. Подходы к проблеме эффективности менеджмента, которые разрабатывались школами управленческой мысли.
4. Проблема эффективности менеджмента как составная часть экономики управления.
5. Ресурсы управленческого процесса.
6. Результаты и эффективность управленческого труда.
7. Эффект управления: экономический эффект, социально-экономический эффект, социальный эффект.
8. Виды эффективности менеджмента.
9. Критерии и методы оценки эффективности управления.
10. Целевой, ресурсный, комплексный подходы при оценке эффективности управления.
11. Количественные показатели деятельности системы управления.
12. Показатели социальной эффективности управления.
13. Пути повышения эффективности управления.
14. Методы оценки экономической эффективности управленческих решений.
15. Оценка эффективности организационно-структурных изменений в организации.
16. Оценка мероприятий привлечения дополнительных ресурсов.

#### ***Типовое задание по дисциплине***

***«Управление эффективностью компании в международной практике»***

***Разбор кейса № 1 «Корпорация «Офраком» и ответы на поставленные вопросы***

***«Корпорация «Офраком»***

Евгений Керженцев приступил к работе регионального директора корпорации «Офраком» по России после двухгодичного пребывания в Западной Европе, где он руководил отделом маркетинга в одной из дочерних компаний «Офракома». В первый же рабочий день Евгений столкнулся с массой совершенно новых для него проблем, например, взаимодействием центрального офиса с региональными компаниями, его как представителя иностранного инвестора с директорами совместных предприятий, представителями российских акционеров, поставщиками оборудования и т. д. На прежнем месте работы все было просто и ясно: был рынок, были конкуренты, были бюджеты и была необходимость разрабатывать выигрышные рыночные предложения. В Москве все оказалось гораздо сложнее. Евгением не знал, с чего начать, как подступиться к реализации данного ему вице-президентом «Офракома» задания: «Прежде всего необходимо навести порядок в организации, наладить нормальное взаимодействие между Москвой и операторскими компаниями, информационный поток из регионов в центр». Кажется, этому не учили в бизнес-школе или я уже все забыл? Евгений вспоминал законченную четыре года назад программу MBA.

«Офраком» пришел в Россию в начале девяностых годов и создал сеть совместных предприятий, оказывающих услуги сотовой связи в четырнадцати регионах России. С самого начала компания сознательно шла на создание совместных предприятий с участием местных партнеров, считая это необходимым условием успешного ведения бизнеса в регионах. «Офраком» осуществил инвестиции в сетевое оборудование, местные партнеры (мелкие телекоммуникационные компании, в отдельных случаях операторы проводной связи) участвовали зданиями, денежными средствами и прочими активами. «Офраком» имел контрольный пакет всех СП, а также возможность назначать и освобождать от должности генерального и финансового директора.

Для поддержки региональных операций, а также работы с государственными органами власти в Москве был создан центральный офис компании. Менеджеры офиса, тщательно подобранные компанией из иностранных и российских специалистов и прошедшие стажировку в отделениях компании за рубежом, представляли «Офраком» на собраниях акционеров или в совете директоров совместных предприятий, организовывали заключения договоров с поставщиками оборудования, позволяющие добиться снижения издержек каждого СП за счет увеличения объемов, консультировали региональных операторов по техническим, коммерческим и финансовым вопросам, консолидировали и анализировали маркетинговые и финансовые отчеты. Помимо специалистов в Москве «Офраком» направил в совместные предприятия иностранных финансовых и коммерческих директоров с целью создания современных управленческих систем, подготовки местных специалистов и контроля за деятельностью компании.

С самого начала взаимодействие между СП и центральным офисом складывались достаточно непросто. Некоторые директора видели пользу в использовании иностранного инвестора, охотно прибегали к помощи, регулярно поставляли информацию. Другие заняли позицию «я сам с усам» и всячески избегали коммуникации. К сожалению, число последних медленно, но верно росло, и к моменту прихода Евгения к данной категории можно было отнести не менее 6 СП.

Особым предметом конфликта между «Офракомом» и совместными предприятиями стали иностранные специалисты, работающие в компаниях. Объясняя свою позицию сложным финансовым положением, многие генеральные директора, вопреки решению

акционеров, отказались компенсировать затраты на содержание иностранцев. В результате образовалась колоссальная задолженность СП перед «Офракомом», погашение которой также являлось одной из задач Евгения Керженцева.

#### *Вопросы для обсуждения*

1. Оцените организационную и стратегическую модель «Офракома» в России. В чем ее преимущества и недостатки?
2. Какую организационную структуру можно предложить центральному офису «Офракома».
3. Как можно оценить эффективность организационно-структурных решений?

#### *Типовое задание по дисциплине*

##### *«Управление эффективностью компании в международной практике»*

##### *Разбор кейса № 2 «Ремзавод «Энергомеханика» и ответы на поставленные вопросы*

#### *Ремонтный завод «Энергомеханика»*

Российское предприятие ОАО «Ремонтный завод “Энергомеханика”» с численностью персонала около семисот человек расположено в европейской части России, но большую часть работы выполняет выездными ремонтными бригадами по всей территории страны.

Заказчиками завода, в основном, являются крупные российские и зарубежные предприятия: металлургические заводы, электростанции, нефтедобывающие и нефтеперерабатывающие производства, т. е. предприятия с непрерывным производственным циклом. Завод специализируется на выполнении работ для различного механического и энергетического оборудования большой мощности (подъемные механизмы, котлы, турбины, трансформаторы, электродвигатели, генераторы и т. п.).

Исторически завод выполнял текущие, средние и капитальные ремонты оборудования (планово-предупредительные и в значительно меньшей степени аварийные). Завод имеет подготовленный персонал и уникальные технологии, позволяющие проводить непосредственно у заказчиков некоторые особенно сложные виды работ, которые обычно производятся только на заводах-поставщиках оборудования. Это было и остается главным конкурентным преимуществом завода.

После распада СССР и разрыва старых хозяйственных связей завод долгое время жил за счет старых контактов с предприятиями России и бывших союзных республик. При этом большая часть работ, выполняемых для российских предприятий, оплачивается внеденежными способами – бартером и взаимными зачетами. Известность торговой марки позволяла до последнего времени не предпринимать существенных усилий для привлечения заказчиков, число которых, однако, медленно, но неуклонно снижалось. По мнению руководителей завода, главные проблемы завода были вызваны внешними причинами (общеэкономическими трудностями).

Неожиданная для руководства завода активизация иностранных конкурентов привела к оттоку заказчиков и резкому ухудшению положения завода, что послужило толчком к началу работ по переосмыслению деятельности завода. Были привлечены новые руководители и специалисты, которые начали с разработки новой организационной

структуры, соответствующей новым условиям деятельности. При этом стало ясно, что сначала необходимо разработать стратегию предприятия.

При осуществлении стратегического планирования была сформулирована миссия завода и следующие стратегии: увеличить объем сбыта, причем инвестиции за счет внутренних резервов осуществлять в развитие службы сбыта. Главное внимание решено было уделить повышению качеству работ и «железному» соблюдению сроков, причем планируется также сократить сроки оформления и выполнения договоров. При этом, не оставляя работы с традиционными заказчиками, уделять больше внимания привлечению заказчиков из нетрадиционных отраслей, готовых платить деньгами, а не бартером, а также расширить круг заказчиков, активизировав усилия по поиску заказчиков из стран «дальнего зарубежья» (Польша, Чехия, Болгария и т. д.). Для повышения привлекательности завода для заказчиков планируется наряду с выполнением ремонтных работ предлагать проведение обслуживания оборудования, включающее в себя техническую диагностику, мониторинг работы отремонтированного оборудования, поставку запчастей и другое.

Также было принято решение сконцентрировать усилия на продвижении основной продукции завода – оперативном выполнении сложных видов ремонта непосредственно у заказчика. Все другие виды деятельности, которые были начаты для того, чтобы загрузить производство (выпуск оснастки «про запас», помол муки, производство пиломатериалов и другие) подвергаются проверке и лишаются поддержки кадровыми и финансовыми ресурсами в случае несоответствия миссии завода.

#### *Вопросы для обсуждения*

1. Как можно сформулировать миссию завода с точки зрения потребности, удовлетворяемой с помощью продукции, которую он выпускает?
2. На основании представленных в примере сведений определите виды стратегий, которые применяет предприятие. Как они формулируются?
3. Как можно оценить эффективность управленческих решений?

#### *Типовое задание по дисциплине*

##### *«Управление эффективностью компании в международной практике»*

##### **Разбор кейса № 3 ООО «Российские колбасы» и ответы на поставленные вопросы**

#### **ООО «Российские колбасы»**

ООО «Российские колбасы» в течение 4 лет успешно работает на рынке мясных продуктов. За это время компания развилась из полукустарного производства в холдинг, объединяющий несколько цехов и сбытовых площадок, разбросанных по разным районам крупного областного центра и в его пригородах.

До последнего времени компания занимала прочные позиции в своих традиционных нишах, и сейчас выходит на более широкие рынки: после последних приобретений основными конкурентами предприятие стало считать крупные мясные производства, работающие с крупными оптовыми торговыми базами города и близлежащих областей.

Как и у других отечественных компаний, развитие «Российских колбас» шло чисто предпринимательским способом: мнение генерального директора «давайте попробуем вот это» было главным инструментом стратегического планирования. При этом никаких

определенных правил взаимодействия руководителей и сотрудников, правил поведения с клиентами, процедур управления и т. п. до последнего времени не было.

Шаг за шагом компания росла сначала в направлении увеличения объемов выпуска колбас, затем путем приобретения мелких мясных производств компания расширила ассортимент (был налажен выпуск других мясных продуктов высокой степени переработки: колбасы, паштеты, консервы и т. п.). Четкие «правила игры» для распределения собственности и доходов при отношениях между головной и дочерними компаниями были определены с самого начала, поэтому особых проблем при поглощениях не возникало.

Проблемы начались при последующей совместной работе. Головная компания «приводила в порядок» новые приобретения: специалисты головного предприятия модернизировали производство, нанимали необходимых специалистов, обучали персонал, загружали заказами и т. д. После первых нескольких месяцев успешной работы начинались споры о направлениях развития предприятия: руководители «дочек» считали, что все проблемы решены и нужно только наращивать объемы производства, а руководство холдинга полагало необходимым осваивать новые виды продуктов для расширения ассортимента. Эти вопросы решались на совещаниях у генерального директора холдинга, но возникали снова и снова, так как общего понимания деятельности компании не было ни у кого, в том числе у самого директора. В конце концов, это привело к конфликту между руководителями дочерних подразделений и руководством холдинга. Его причиной, как было выяснено, явилось то обстоятельство, что из-за нескольких приобретений в последнее время произошло «размывание» прежней идеи фирмы – выпускать «русские колбасы для русских покупателей».

Решение конфликта потребовало определения перспектив деятельности компании с учетом мнения всех руководителей отдельных производств. Для этого было проведено исследование рынка, которое показало, что со стороны предприятий общественного питания города и области существует неудовлетворенный спрос на качественную мясную продукцию в объеме, как минимум в два раза превышающем производственные возможности холдинга. Это подтвердило предположения о хороших внешних возможностях предприятия и потребовало разработки плана действий.

#### *Вопросы для обсуждения*

1. Какие факторы внешней и внутренней среды наиболее существенно влияют на деятельность предприятия?
2. Какие стратегические цели может поставить руководство предприятия?
3. Как можно оценить эффективность управленческих решений?

## **6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **6.1. Список источников и литературы**

#### **Источники**

7. Конституция Российской Федерации. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 52 с. <https://new.znaniium.com/catalog/product/1003253>
8. Гражданский кодекс Российской Федерации: Части I, II, III. - Москва: ИНФРА-М, 2007. - 496 с. <https://new.znaniium.com/catalog/product/122306>

9. Трудовой кодекс РФ (ТК РФ) от 30.12.2001 N 197-ФЗ /Собрание законодательства РФ, 07.01.2002, N 1 (ч. 1).

#### Литература Основная учебная

Егоршин, А. П. Эффективный менеджмент организации: учебное пособие / А.П. Егоршин.— Москва: ИНФРА-М, 2018.—388 с. <https://znanium.com/catalog/product/1082421>

Королев, В. И. Основы менеджмента: Учебное пособие / Всероссийская академия внешней торговли; Под ред. В.И. Королева. - Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2017. - 624 с. <https://znanium.com/catalog/product/757804>

Панов, М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ: практич. пособие / М.М. Панов. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 255 с. <https://znanium.com/catalog/product/1010121>

Тихомирова, О. Г. Менеджмент организации: теория, история, практика: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова, Б.А. Варламов. - Москва: НИЦ Инфра-М, 2012. - 256 с. <https://znanium.com/catalog/product/258785>

Хижняк, А.Н. Основы эффективного менеджмента: Учебное пособие /А.Н. Хижняк, И.Е. Светлов - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 320 с. <https://znanium.com/catalog/product/447418>

Шмелева, А. Н. Оценка эффективности управления предприятиями: монография / А. Н. Шмелева. - Пенза: Информационно-издательский центр ПГУ, 2006. - 159 с. <https://znanium.com/catalog/product/469828>

#### Дополнительная

Верхоглазенко, В. Н. Критериальное управление развитием компании: /В.Н. Верхоглазенко.- Москва: ИНФРА-М, 2018.- 206 с. <https://znanium.com/catalog/product/246831>

Оценка эффективности стратегического финансового управления организациями малого бизнеса / Морозко Н.И., Диденко В.Ю. [Znanium.com, 2016, вып. №1-12, стр. 0-0] - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/702243>

Когденко, В.Г. Управление стоимостью компании. Ценностно-ориентированный менеджмент: учебник для бакалавров и магистров, обучающихся по направлениям «Экономика», «Менеджмент» / В.Г. Когденко, М.В. Мельник. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 447 с. <https://znanium.com/catalog/product/1027329>

Кокинз, Г. Управление результативностью: Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Кокинз Г., - 4-е изд. - Москва:Альпина Бизнес Букс, 2017. - 316 с. <https://znanium.com/catalog/product/926093>

#### **6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимый для освоения дисциплины**

[www.aup.ru](http://www.aup.ru) – статьи, нормативные документы, примеры бизнес-планов и других видов документации, необходимой компании

[www.ptpu.ru](http://www.ptpu.ru) - много интересных статей, касающихся различных вопросов управления

[www.cfin.ru](http://www.cfin.ru) - обзор современных инструментов управления компанией

#### **6.3. Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы**

Доступ к профессиональным базам данных: <https://liber.rsuh.ru/ru/bases>

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс
2. Гарант

## 7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для обеспечения дисциплины «Управление эффективностью компании в международной практике» используется материально-техническая база образовательного учреждения: компьютерные классы и научная библиотека РГГУ.

### Состав программного обеспечения

№п /п	Наименование ПО	Производитель	Способ распространения (лицензионное или свободно распространяемое)
1	Microsoft Office 2016	Microsoft	лицензионное
2	Windows 10 Pro	Microsoft	лицензионное

## 8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих:
  - лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением;
  - письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением, или могут быть заменены устным ответом;
  - обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;
  - для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств;
  - письменные задания оформляются увеличенным шрифтом;
  - экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.
- для глухих и слабослышащих:
  - лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;
  - письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме;
  - экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.
- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
  - лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением;
  - письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением;
  - экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих:
  - в печатной форме увеличенным шрифтом;
  - в форме электронного документа;
  - в форме аудиофайла.
- для глухих и слабослышащих:
  - в печатной форме;
  - в форме электронного документа.
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
  - в печатной форме;
  - в форме электронного документа;
  - в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих:
  - устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE;
  - дисплеем Брайля PAC Mate 20;
  - принтером Брайля EmBraille ViewPlus;
- для глухих и слабослышащих:
  - автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих;
  - акустический усилитель и колонки;
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
  - передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1;
  - компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

## **9. Методические материалы**

### **9.1. Планы практических (семинарских) занятий.**

**Семинарское занятие № 1.** Теоретические аспекты изучения эффективности управления в международных компаниях (2 ч.).



*Цель занятия:* углубление знаний и усвоения студентами прослушанного теоретического материала, овладение навыками практического использования полученных знаний в конкретных ситуациях.

*Форма проведения* – развернутая беседа, практическая работа.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Проблема оценки эффективности управления.
2. Ресурсы управленческого процесса.
3. Виды эффективности управления.
4. Модели эффективности управления Р. Линча, К. Кросса, Д. Нортон, Р. Каплана, Э. Нили, Ж.Л. Мало, П. Друкера.
5. Модель European Quality Award и ее практическое использование.
6. Модель Effective Progress and Performance Measurement.

**Семинарское занятие № 2,3.** Критерии и методы оценки эффективности управления (4 часа).

*Цель занятия:* овладение навыками практического использования полученных знаний в конкретных ситуациях.

*Форма проведения* – развернутая беседа, практическая работа.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Узкая и широкая эффективность управления.
2. Эффективность управленческой деятельности: количественные и качественные показатели.
3. Показатели социальной эффективности управления

**Семинарское занятие № 4,5.** Пути повышения эффективности управления на основе зарубежного опыта (4 часа)

*Цель занятия:* углубление знаний и усвоения студентами прослушанного теоретического материала по методологическим подходам к повышению эффективности управления организацией.

*Форма проведения* – развернутая беседа (2 час), самостоятельная работа (2 час)

*Вопросы для обсуждения:*

1. Способы повышения эффективности управления.
2. . Выработка стратегии развития организации на основе анализа ее сильных и слабых сторон.
3. Разработка системы принятия решений.
4. Создание культуры организации, выработка совместных ценностей.
5. Многоцелевая система показателей Total Performance Scorecard.
6. Пирамида эффективности» (Performance Pyramid) Р. Линча, К. Кросса, К. Мак-Нэйера и «Управление результативностью» (методика Performance management (PM)).
7. «Призма эффективности» (The Performance Prism) или модель «Стейкхолдер» и «Универсальная система показателей» (Total Performance Scorecard) Х. Рамперсада.

**Семинарское занятие № 6.** Оценка экономической эффективности управленческого труда персонала организации (2 час.).

*Цель занятия:* овладение навыками практического использования моделей и методов в решении конкретных ситуаций.

*Форма проведения* – развернутая беседа (2 час)

*Вопросы для обсуждения:*

1. Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию организации труда.
2. Методики исследования и оценки эффективности труда руководителей.
3. Методики оценки эффективности работы управленческого персонала.
4. Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard - BSC) и оценка по ключевым показателям деятельности KPI.

**Семинарское занятие № 7,8.** Оценка экономической эффективности организационно-управленческих решений (4 час.).

*Цель занятия:* овладение навыками практического использования моделей и методов в решении конкретных ситуаций.

*Форма проведения* – развернутая беседа (2 час), самостоятельная работа (2 час)

*Вопросы для обсуждения:*

1. Оценка экономической эффективности управленческих решений.
2. Концепция Business Performance Management (BPM): применение в российской практике.
3. Оценка эффективности организационно-структурных изменений в организации.
4. Повышение эффективности менеджмента за счет мобилизации внутренних ресурсов.
5. Оценка мероприятий привлечения дополнительных ресурсов.

## **9.2 Методические рекомендации по подготовке письменных работ**

Письменные работы (курсовая работа, эссе, реферат, доклад и т.п.) учебным планом или программой не предусмотрены.

## **9.3 Иные материалы не предусмотрены**

## АННОТАЦИЯ

Цель дисциплины: подготовить выпускника, умеющего определять основные факторы, которые оказывают влияние на эффективность управления, и оценивать последствия организационно-управленческих решений.

Задачи:

- ознакомить студентов с теоретическими аспектами изучения эффективности управления;
- ознакомить с основными подходами и методами в оценке эффективности управления;
- сформировать навыки нахождения эффективных и организационно-управленческих решений;
- ознакомить с проблемами оценки эффективности управления в организации в современных условиях.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

*Знать:*

- социально-экономическую сущность эффективности управления;
- виды эффективности управления и менеджмента;
- основные подходы и методы, используемые в оценке эффективности управления.

*Уметь:*

- применять на практике методы оценки и последствия организационно-управленческих решений;
- отслеживать тенденции и прогнозировать изменения в управлении организацией;
- определять критерии и методы оценки эффективности управления.

*Владеть:*

- технологией обобщения и анализа информации о количественных показателях деятельности системы управления;
- методами оценки эффективности управления в организации.

