

|  |  |                        |               |
|--|--|------------------------|---------------|
| Документ подписан простой электронной подписью                         | МИНОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИИ  |                        |               |
| Информация о владельце:  | Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования   |                        |               |
| ФИО: Нализко Наталья Александровна                                     | «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)   |                        |               |
| Должность: Директор  | Костанайский филиал  |                        |               |
| Дата подписания: 12.09.2024 12:05:17                                   | Кафедра экономики  |                        |               |
| Уникальный программный ключ:<br>25467908655d9e0abdc452e51caba97c16a17a | Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Управление эффективностью и результативностью бизнеса» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Менеджмент организации» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент |                        |               |
| Версия документа - 1   | стр. 1 из 17   | Первый экземпляр _____ | КОПИЯ № _____ |

УТВЕРЖДАЮ  
 Директор Костанайского филиала  
 ФГБОУ ВО «ЧелГУ»  
 \_\_\_\_\_ Р.А. Тюлегенова  
 25.05.2023 г.

**Фонд оценочных средств  
 для текущего контроля**  
 по дисциплине (модулю)  
**Управление эффективностью и результативностью бизнеса**

Направление подготовки (специальность)  
**38.03.02 Менеджмент**


Направленность (профиль)  
**Менеджмент организации**

Присваиваемая квалификация  
**Бакалавр**

Форма обучения  
**Очная**

Год набора 2023,2024

Костанай 2023

|   |  |                        |               |
|---|--|------------------------|---------------|
|    | МИНОБРНАУКИ РОССИИ<br>Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования<br>«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») |                        |               |
|   | Костанайский филиал<br>Кафедра экономики   |                        |               |
| Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Управление эффективностью и<br>результативностью бизнеса» по основной профессиональной образовательной программе высшего<br>образования – программе бакалавриата «Менеджмент организации» по направлению подготовки<br>38.03.02 Менеджмент |  |                        |               |
| Версия документа - 1  | стр. 2 из 17   | Первый экземпляр _____ | КОПИЯ № _____ |

### **Фонд оценочных средств принят**

Учёным советом Костанайского филиала ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Протокол заседания № 10 от 25 мая 2023 г.

Председатель учёного совета  
филиала

Р.А. Тюлегенова

Секретарь учёного совета  
филиала

Н.А. Кравченко

### **Фонд оценочных средств рекомендован**

Учебно-методическим советом Костанайского филиала ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Протокол заседания № 10 от 18 мая 2023 г.

Председатель  
Учебно-методического совета

Н.А. Нализко

### **Фонд оценочных средств разработан и рекомендован кафедрой экономики**

Протокол заседания № 9 от 10 июля 2023 г.

Заведующий кафедрой

Г.В. Панина

Автор (составитель)  
кафедры экономики, доктор экономических наук, профессор

Мишулина О.В., профессор



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Костанайский филиал  
Кафедра экономики

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Управление эффективностью и результативностью бизнеса» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Менеджмент организации» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Версия документа - 1

стр. 3 из 17

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

## 1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Направление подготовки: 38.03.02 «Менеджмент»

Направленность (профиль) Менеджмент организации

Дисциплина: Управление эффективностью и результативностью бизнеса

Триместр (триместры) изучения: 1 триместр

Форма (формы) текущего контроля: аналитические задания, презентационный доклад, тесты, собеседование, эссе.

Оценивание результатов учебной деятельности обучающихся при изучении дисциплины осуществляется по балльно-рейтинговой системе.

## 2. КОМПЕТЕНЦИИ, ЗАКРЕПЛЁННЫЕ ЗА ДИСЦИПЛИНОЙ

Изучение дисциплины «Управление эффективностью и результативностью бизнеса» направлено на формирование следующих компетенций:

| Коды компетенции (по ФГОС) | Содержание компетенций согласно ФГОС  | Индикаторы достижения компетенции согласно ОПОП   | Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине |  |
|----------------------------|---|---|---|--|
| 1                          | 2   | 3   | 4   |  |
| ПК 3                       | Способен разрабатывать управленческие решения, связанные с развитием бизнеса, и содействовать их реализации | ПК 3.3<br>Демонстрирует навыки управления эффективностью и конкурентоспособностью бизнеса | <i>Пороговый уровень</i>                                | <i>Знать:</i> методологические основы исследования проблем управления эффективностью и конкурентоспособностью бизнеса<br><i>Уметь:</i> формулировать цели и задачи в сфере повышения эффективности бизнеса и регулирования его конкурентоспособности<br><i>Владеть:</i> навыками разработки и расчета ключевых показателей для оценки и управления эффективностью и конкурентоспособностью бизнеса |
|                            |   |   | <i>Продвинутый уровень</i>                              | <i>Знать:</i> понятийный и категориальный аппарат концепций управления эффективностью и конкурентоспособностью бизнеса<br><i>Уметь:</i> выявлять факторы и движущие силы, оказывающие влияние на развитие конкуренции на отраслевых рынках, изыскивает резервы повышения результативности и эффективности бизнеса<br><i>Владеть:</i> технологиями оценки   |



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Костанайский филиал  
Кафедра экономики

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Управление эффективностью и результативностью бизнеса» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Менеджмент организации» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Версия документа - 1

стр. 4 из 17

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_


|  |  |  |                        |  |
|--|--|--|------------------------|--|
|  |  |  |                        | текущей и стратегической эффективности, результативности и конкурентоспособности бизнеса   |
|  |  |  | <i>Высокий уровень</i> | <i>Знать:</i> возможности концепции управления эффективностью и конкурентоспособностью бизнеса и их ограничения при использовании<br><i>Уметь:</i> разрабатывать управленческие решения по повышению эффективности деятельности и конкурентоспособности различных видов бизнеса, применять оптимальные технологии управления эффективностью и конкурентоспособностью бизнеса<br><i>Владеть:</i> методами разработки программ повышения эффективности бизнеса и регулирования его конкурентоспособности |

### 3. СОДЕРЖАНИЕ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Текущий контроль проводится регулярно на занятиях лекционного и семинарского типа, выполнения заданий СРС с целью получения оперативной информации об усвоении учебного материала и диагностики сформированности компетенций.

#### 3.1 Структура оценочных средств

| № п/п | Контролируемые темы/разделы  | Код компетенции/планируемые результаты обучения | Наименование оценочного средства для текущего контроля   |
|-------|--|---|--|
| 1.    | Тема 1. Теоретические основы управления эффективностью и результативностью бизнеса | ПК 3.3  | Аналитические задания<br>Тесты<br>Презентационный доклад |
| 2.    | Тема 2. Концепция эффективного предприятия П. Друкера                              | ПК 3.3  | Аналитические задания<br>Эссе                            |
| 3.    | Тема 3. Концепция создания высокоэффективной компании Дж. Коллинза                 | ПК 3.3  | Аналитические задания<br>Собеседование                   |
| 4.    | Тема 4. Система показателей  | ПК 3.3  | Аналитические задания                                    |

|  |              |                        |               |
|--|--------------|------------------------|---------------|
|  МИНОБРНАУКИ РОССИИ<br>Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования<br>«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)                     |              |                        |               |
| Костанайский филиал<br>Кафедра экономики   |              |                        |               |
| Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Управление эффективностью и результативностью бизнеса» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Менеджмент организации» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент |              |                        |               |
| Версия документа - 1   | стр. 5 из 17 | Первый экземпляр _____ | КОПИЯ № _____ |


|    | эффективности предприятия   |        | Тесты<br>Собеседование                          |
|----|---|--------|---|
| 5. | Тема 5. Прирост стоимости как ключевой ориентир современной системы навигации бизнеса | ПК 3.3 | Аналитические задания<br>Эссе                   |
| 6. | Тема 6. Всеобщее управление качеством. Бенчмаркинг                                    | ПК 3.3 | Аналитические задания<br>Эссе                   |
| 7. | Тема 7. Технология бережливого производства (производственная система Toyota)         | ПК 3.3 | Аналитические задания<br>Презентационный доклад |
| 8. | Тема 8. Управление жизненным циклом организации                                       | ПК 3.3 | Аналитические задания<br>Презентационный доклад |

### 3.2 Содержание оценочных средств

Оценочные средства представлены в виде аналитических заданий, теста, презентационного доклада, собеседования и эссе.

#### 3.2.1 Перечень примерных контрольных вопросов

1. Основные понятия, сходные черты и различия: эффект, эффективность, результативность, экономичность
2. Эффективность как интегральный показатель деятельности
3. Матрица эффективности: управление экономичностью и результативностью
4. Критерии эффективности и результативности деятельности предприятия
5. Анализ внешней и внутренней среды предприятия
6. Модель управления производительностью Д.С. Синка
7. Подходы к повышению внутренней эффективности
8. Определение целей программ повышения эффективности
9. Обследование, анализ и внедрение как основные стадии разработки программы повышения эффективности деятельности предприятия
10. Классические теории эффективности и результативности
11. Миниатюрные теории эффективности и результативности
12. Основные направления предпринимательской деятельности
13. Типы инструментов для анализа бизнеса
14. Внутренний и внешний анализ бизнеса по П. Друкеру
15. "Идеальный" бизнес по П. Друкеру
16. Систематический подход к бизнесу по П. Друкеру
17. Руководители великих компаний
18. Подбор персонала по Дж. Коллинзу
19. Объективная оценка ситуации по Дж. Коллинзу
20. Основа деятельности великой компании
21. Корпоративная культура великих компаний
22. "Эффект маховика" и "порочный круг" в процессе преобразований организации
23. Базовая установка концепции ключевых показателей эффективности
24. Характеристика этапов создания сбалансированной системы показателей

|  |  |                        |               |
|--|--|------------------------|---------------|
|   | МИНОБРНАУКИ РОССИИ<br>Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования<br>«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») |                        |               |
|  | Костанайский филиал<br>Кафедра экономики   |                        |               |
| Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Управление эффективностью и результативностью бизнеса» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Менеджмент организации» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент |  |                        |               |
| Версия документа - 1   | стр. 6 из 17   | Первый экземпляр _____ | КОПИЯ № _____ |

эффективности

25. Увязка краткосрочной деятельности компании с долгосрочными стратегическими целями на основе системы сбалансированных показателей (ССП)
26. Проблемы применения сбалансированной системы показателей
27. Цели организации
28. Предпосылки возникновения концепции VBM и ее современная интерпретация
29. Способы измерения стоимости для собственников
30. Некоторые возражения против концепции заинтересованных сторон
31. Основные понятия концепций управления качеством
32. Содержание и принципы всеобщего управления качеством
33. Разработка и внедрение системы менеджмента качества
34. Понятие и виды бенчмаркинга
35. Технология бенчмаркинга
36. Сущность производственной системы Toyota
37. Принципы производственной системы Toyota
38. Общая характеристика концепции жизненного цикла организации
39. Этапы жизненного цикла организации
40. Диагностика текущего состояния организации
41. Применение методологии И. Адизеса для повышения эффективности деятельности предприятия

### 3.2.2 Перечень примерных аналитических заданий

**Задание 1.** Дайте характеристику проявления экономического принципа для следующих ситуаций.

А. Компания ХУ в предстоящем периоде собирается полностью загрузить имеющуюся производственную мощность и использовать весь запас сырья и материалов, получив при этом максимальную прибыль.

В. Компания КМ при производстве продукции W может использовать различные технологии, каждая из которых характеризуется различной совокупностью возникающих затрат. В начале месяца компания получила заказ на изготовление партии продукции W определенного объема по фиксированной цене. Какую технологию в данном случае выберет компания?

С. Компания АВ стремится максимизировать прибыль, имея возможность производить несколько видов продукции и используя различные технологии. Как это может отразиться на ее производственной мощности?

**Задание 2.** По данным отчета о финансовых результатах предприятия известно следующее.

| Показатель  | Ден. ед. |
|---|----------|
| Выручка от реализации (100 ед. по 1 ден. ед.)       | 100      |
| Себестоимость реализованной продукции, в том числе: | 50       |



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Костанайский филиал  
Кафедра экономики

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Управление эффективностью и результативностью бизнеса» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Менеджмент организации» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Версия документа - 1

стр. 7 из 17

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

|  |    |
|--|----|
| материальные затраты (20 кг по 2,5 ден. ед/кг) |    |
| заработная плата (160 час по 0,125 ден. ед/ч)  | 20 |
| Валовая прибыль                                | 30 |

На предприятии рассматривается проект модернизации производственного процесса. Предполагается, что в результате внедрения этого проекта расход материалов на единицу продукции сократится на 3%, при этом почасовая ставка оплаты труда должна будет возрасти на 5%.

1. Определите показатели продуктивности и экономической эффективности (стоимостное измерение).

2. Рассчитайте значения тех же показателей в случае, если будет принят проект модернизации производственного процесса. Прокомментируйте полученные результаты.

**Задание 3.** Руководство компании установило 10%-ный уровень рентабельности инвестированного капитала. В рассматриваемом периоде компания сообщает о чистой прибыли в размере 3500 тыс. ден. ед. Размер инвестированного капитала компании равен 40 000 тыс. ден. ед. Определите остаточную прибыль данной компании.

**Задание 4.** Заполните пропуски в приведенной ниже таблице.

| Показатель  | Компания ХУ | Компания ST |
|---|-------------|-------------|
| Выручка от реализации, ден. ед.                   | 1 000 000   | 500 000     |
| Себестоимость реализованной продукции, ден. ед.   | 700 000     |             |
| Валовая прибыль, ден. ед.                         |             |             |
| Затраты коммерческие и управленческие, ден. ед.   |             | 100 000     |
| Операционная прибыль, ден. ед.                    | 100 000     | 50 000      |
| Проценты по долгосрочным обязательствам, ден. ед. | 20 000      | 9600        |
| Прибыль до выплаты налогов                        |             |             |
| Налог на прибыль (35%), ден. ед.                  |             |             |
| Чистая прибыль, ден. ед.                          | 520 000     |             |
| Активы компании, ден. ед.                         | 603 200     | 232 575     |
| Собственный капитал, ден. ед.                     | 350 000     |             |
| Долгосрочные обязательства, ден. ед.              | 150 000     | 23 450      |
| ROI, %  |             |             |
| ROE, % 16   |             |             |
| ROA, %  |             |             |

**Задание 5.** Имеются данные о работе двух компаний FQ и ZW.

| Показатель                     | Компания FQ | Компания ZW |
|--------------------------------|-------------|-------------|
| Выручка, ден. ед.              | 1 000 000   | 500 000     |
| Прибыль, ден. ед.              | 100 000     |             |
| Используемый капитал, ден. ед. | 500 000     | 200 000     |



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Костанайский филиал  
Кафедра экономики

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Управление эффективностью и результативностью бизнеса» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Менеджмент организации» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Версия документа - 1

стр. 8 из 17

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

ROI, %

20

1. Определите значение ROI, коэффициента прибыльности и оборачиваемость используемого капитала компании FQ.

2. Рассчитайте размер прибыли, коэффициент прибыльности и оборачиваемость используемого капитала компании ZW.

**Задание 6.** Объясните, почему в условиях кризиса и в условиях роста компании с различными портфелями товаров чувствуют и ведут себя по-разному (используют разные стратегии).

**Задание 7.** В каких ситуациях рост не является для компаний первоочередной задачей (когда необходимость в решении проблемы роста для компании отсутствует)? Приведите примеры.

**Задание 8.** Поясните использование концепции (метода) семи степеней свободы в выявлении новых возможностей роста компании.

**Задание 9.** Приведите примеры, когда в основе стратегии построения нового бизнеса использовалась модель «лестница роста». В чем суть этой модели?

**Задание 10.** Под каким углом можно взглянуть на компанию? Приведите не менее пяти примеров.

**Задание 11.** Как изменяется зависимость между прибылью и долей рынка в процессе роста компании?

**Задание 12.** В чем различие между инвестором, топ-менеджером, предпринимателем и владельцем бизнеса?


**Задание 13.** Выявите ключевые переменные (нефинансовые показатели), которыми должна владеть компания, чтобы достигнуть успеха в конкретной отрасли.

**Задание 14.** Каковы источники формирования дохода собственника бизнеса? В чем заключаются их особенности в отдельных отраслях? Какие существуют два крайних подхода к извлечению собственником денежных потоков из своего бизнеса? Приведите примеры.

**Задание 15.** Какие базовые концепции корпоративных финансов и стратегического менеджмента являются методологической основой управленческой концепции VBM? Дайте им развернутую характеристику.

**Задание 16.** Объясните, от чего зависят цели компании. Кто является носителями целей в компании? Какие группы целей (категории целеполагания) можно выделить по источникам их возникновения (по А. И. Пригожину)?



|  |  |                        |               |
|--|--|------------------------|---------------|
|   | МИНОБРНАУКИ РОССИИ<br>Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования<br>«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») |                        |               |
|  | Костанайский филиал<br>Кафедра экономики   |                        |               |
| Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Управление эффективностью и результативностью бизнеса» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Менеджмент организации» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент |  |                        |               |
| Версия документа - 1   | стр. 9 из 17   | Первый экземпляр _____ | КОПИЯ № _____ |

**Задание 17.** Какие существуют противоречия между группами носителей целей и внутри каждой группы? В чьих интересах должен действовать топ-менеджмент компаний? Докажите ограниченность доминирующих взглядов. Какая нефинансовая цель является ключевой (одной из ключевых) в бизнесе?

**Задание 18.** Объясните, какой последовательности шагов следует придерживаться при создании акционерной стоимости, и почему.

**Задание 19.** Какие факторы принято считать фундаментальными и каково их влияние на изменчивость результатов деятельности компании? Перечислите ключевые положения, которые лежат в основе фундаментального анализа.

**Задание 20.** Почему важно понимать интересы доминирующих стейкхолдеров, а также соответствие целей компании этим интересам? Назовите основных стейкхолдеров компании (финансовых и нефинансовых) в отдельных видах бизнеса и дайте характеристику их денежным интересам.

**Задание 21.** Перечислите основные недостатки современных систем вознаграждения топ-менеджеров.


**Задание 22.** Почему в основе управления любой компанией (вне зависимости от формы собственности, отраслевой принадлежности, размера, сложности, стадии жизненного цикла) лежит (по Адизесу) измерение результативности и эффективности ее функционирования? В чем суть этих понятий? Объясните причины, по которым компания в отдельные периоды сознательно отдает предпочтение результативности в ущерб эффективности, и наоборот.

**Задание 23.** Какие ключевые стратегические решения принимаются на корпоративном уровне?

**Задание 24.** Какой внешний и внутренний анализ необходимо провести, чтобы разработать качественную стратегию на уровне бизнес-единицы, позволяющую ей добиться конкурентного преимущества в своей отрасли? С помощью какого инструмента можно объединить результаты анализа внешней и внутренней среды компании и на этой основе разработать стратегические инициативы?

**Задание 25.** Для каких целей может быть использован в компании показатель рентабельности ROA? Какие ситуации возникают при сравнении ROA с WACC? Какие решения в этих ситуациях принимают менеджеры?

**Задание 26.** На какой из показателей (рентабельность продаж или оборачиваемость активов) компания, как правила, способна оказывать большее воздействие? Понятно, что все зависит от конкретной ситуации, но все же на какой показатель воздействовать сложнее?

|  |  |                        |               |
|--|--|------------------------|---------------|
|   | МИНОБРНАУКИ РОССИИ<br>Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования<br>«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») |                        |               |
|  | Костанайский филиал<br>Кафедра экономики   |                        |               |
| Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Управление эффективностью и результативностью бизнеса» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Менеджмент организации» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент |  |                        |               |
| Версия документа - 1   | стр. 10 из 17  | Первый экземпляр _____ | КОПИЯ № _____ |

Объясните, почему. Каким показателем воздействия на ROA обычно управляют на практике и почему?

**Задание 27.** Разложите ROA на три драйвера и покажите практическую значимость такого разложения. Каких трендов и правил в изменении данных драйверов придерживаются наиболее успешные мировые компании (о чем свидетельствуют последние публикации)? Нарисуйте матрицу соотношений между этими драйверами и покажите, в каких ситуациях рентабельность активов будет расти, падать, оставаться без изменений и когда возможно все.

**Задание 28.** Каковы важнейшие характеристики финансового «здоровья» компании? Почему трудно достичь баланса между ликвидностью и операционной эффективностью?

**Задание 29.** Объясните, почему компании, которые имеют относительное преимущество по себестоимости единицы, или по качеству товара, или по размеру доли рынка, более рентабельны по сравнению с компаниями, которые не обладают преимуществом ни по одному из этих показателей?

**Задание 30.** Объясните, на основе какого показателя инвестор (собственник) контролирует и оценивает работу менеджеров (исполнительного директора) и почему? Какими важными свойствами обладает этот показатель? На основе какого показателя строятся в компаниях системы мотивации персонала и почему?"


**Задание 31.** Сформулируйте самые неблагоприятные для бизнеса условия (при которых для обслуживания текущей деятельности требуется наибольшее количество денежных средств) и покажите (с помощью рисунка), как будут (могут) соотноситься между собой в этих условиях период оборачиваемости запасов, финансовый цикл и операционный цикл.

**Задание 32.** Сформулируйте самые благоприятные для бизнеса условия (при которых требуется наименьшее количество денежных средств для обслуживания текущей деятельности) и покажите (с помощью рисунка), как будут (могут) соотноситься между собой в этих условиях период оборачиваемости запасов, финансовый цикл и операционный цикл.

**Задание 33.** Раскройте содержание понятия «рабочий капитал». Объясните, почему при росте продаж потребность в рабочем капитале может расти, падать или оставаться без изменений. Покажите на примере.

**Задание 34.** Сформулируйте условия и приведите примеры компаний из разных отраслей, которые вне зависимости от длины (продолжительности) операционного цикла имеют (могут иметь) отрицательный финансовый цикл и отрицательную потребность в рабочем капитале. Как это можно объяснить?

**Задание 35.** Как рассчитывается величина средств, дополнительно вовлеченных в оборот (или высвобожденных из оборота) в результате замедления (ускорения)

|  |  |                        |               |
|--|--|------------------------|---------------|
|   | МИНОБРНАУКИ РОССИИ<br>Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования<br>«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») |                        |               |
|  | Костанайский филиал<br>Кафедра экономики   |                        |               |
| Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Управление эффективностью и результативностью бизнеса» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Менеджмент организации» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент |  |                        |               |
| Версия документа - 1   | стр. 11 из 17  | Первый экземпляр _____ | КОПИЯ № _____ |

оборачиваемости оборотных средств? Каковы возможные варианты осуществления расчетов?

**Задание 36.** Поясните влияние ключевых драйверов операционного риска на величину прибыли и денежного потока от операционной деятельности.

**Задание 37.** Каким образом влияет на структуру капитала компании изменение соотношения длительности операционного цикла и срока погашения кредиторской задолженности?

**Задание 38.** Объясните влияние изменения рабочего капитала на операционный денежный поток. Приведите примеры.

**Задание 30.** Из комбинации каких двух частей состоит фактическая (текущая) стратегия компании и от каких ключевых характеристик зависит соотношение между ними?

**Задание 40.** Дайте определение стратегического разрыва. От каких факторов он зависит? Перечислите основные группы стратегических разрывов и дайте им характеристику.

**Задание 41.** Что такое стратегический парадокс (в интерпретации Рейнора) и почему его нельзя избежать?

**Задание 42.** Почему четкое представление о ключевых факторах успеха является важным аспектом детализации видения будущего (если мы рассматриваем видение будущего как общее направление движения в потоке будущих событий)? Ключевые факторы успеха и стратегические разрывы: какова взаимосвязь?

**Задание 43.** В какие наиболее распространенные ловушки могут попасть компании при переходе рынка от стадии роста к стадии зрелости?

**Задание 44.** Когда возникает потребность в оценке бизнеса? «Стоимость как есть» (текущая стоимость) и инвестиционная стоимость: дайте развернутую интерпретацию понятию «стоимость как есть» и сформулируйте предположения, при которых она определяется. Раскройте суть инвестиционной стоимости. Как осуществляется выбор стратегических решений на основе оценки стоимости бизнеса?

**Задание 45.** Назовите, в какие элементы интеллектуального капитала следует вкладывать капитал, чтобы оказать наиболее сильное воздействие на повышение стратегической эффективности вашего бизнеса. Дайте определение понятию «неявные знания» и покажите, как меняется их роль при разработке стратегии в компаниях, функционирующих в различных отраслях.

### 3.2.3 Перечень примерных групповых заданий (презентационных докладов) по всем темам дисциплины



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Костанайский филиал  
Кафедра экономики

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Управление эффективностью и результативностью бизнеса» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Менеджмент организации» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Версия документа - 1

стр. 12 из 17

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

1. Классические теории эффективности и результативности
2. Миниатюрные теории эффективности и результативности
3. Применение принципов производственной системы Toyota на современных предприятиях
4. Применение методологии И. Адизеса для повышения эффективности деятельности предприятия

### 3.2.4 Перечень примерных тем эссе по всем темам дисциплины

1. Внутренний и внешний анализ бизнеса по П. Друкеру
2. Некоторые возражения против концепции заинтересованных сторон
3. Внедрение методов всеобщего качества в России
4. Бенчмаркинг как основа создания конкурентоспособного бизнеса

### 3.2.5 Перечень примерных тестовых заданий по всем темам дисциплины

1. Показатель, рассчитанный как количество произведенных единиц, деленное на количество материальных ресурсов, представляет собой:
  - а) общий показатель результативности;
  - б) частный показатель результативности;
  - в) общий показатель эффективности;
  - г) частный показатель эффективности.
2. Учесть результаты, вызванные изменением структуры затрат, позволяет:
  - а) любой из частных показателей эффективности;
  - б) специально отобранный частный показатель эффективности;
  - в) общий показатель эффективности;
  - г) показатель результативности.
3. Результативность как одна из характеристик, построенных на базе основных параметров модели «черный ящик», представляет собой:
  - а) способность процесса достигать поставленные цели;
  - б) способность процесса создавать результат, используя как можно меньший объем ресурсов, измеренных в натуральных показателях;
  - в) способность процесса создавать результат, используя как можно меньший объем ресурсов, измеренных в стоимостных показателях;
  - г) способность достигать поставленные цели и создавать результат, используя как можно меньший объем ресурсов, одновременно.
4. Продуктивность (производительность) – это форма:
  - а) результативности;
  - б) эффективности;
  - в) прибыльности;



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Костанайский филиал  
Кафедра экономики

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Управление эффективностью и результативностью бизнеса» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Менеджмент организации» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Версия документа - 1

стр. 13 из 17

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

г) финансовой устойчивости.

5. Какой из приведенных ниже показателей не является характеристикой эффективности:

- а) прибыль;
- б) производительность;
- в) рентабельность;
- г) уровень соответствия цели;
- д) маржинальный доход?

6. Коэффициент прибыльности представляет собой отношение прибыли:

- а) к затратам;
- б) к себестоимости;
- в) к выручке;
- г) к капиталу.

7. Чистая прибыль, увеличенная на сумму процентов по кредитам:

- а) не используется для расчетов показателей эффективности;
- б) используется для расчета рентабельности продаж;
- в) используется для расчета рентабельности акционерного капитала;
- г) используется для расчета общей рентабельности капитала.

8. В расчетах показателя экономической добавленной стоимости используется показатель:


- а) чистой прибыли;
- б) прибыли до налогообложения;
- в) операционной прибыли за вычетом налога;
- г) операционной прибыли.

9. Институциональная эффективность – это:

- а) степень реализации институциональной роли предприятия в обществе;
- б) показатель эффективности работы научно-исследовательских институтов;
- в) показатель результативности работы научно-исследовательских институтов;
- г) показатель эффективности работы высших учебных заведений;
- д) показатель результативности работы высших учебных заведений.

### 3.3 Критерии оценивания

| Виды текущего контроля        | Высокий уровень<br>90-100% | Продвинутый уровень<br>75-89% | Пороговый уровень<br>50-74% | Недопустимый уровень<br>0-49% |
|-------------------------------|----------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| Аналитические задания<br>Тест | 27-30                      | 23-26                         | 15-22                       | 0-14                          |

|  |  |                        |               |
|--|--|------------------------|---------------|
|   | МИНОБРНАУКИ РОССИИ<br>Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования<br>«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») |                        |               |
|  | Костанайский филиал<br>Кафедра экономики   |                        |               |
| Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Управление эффективностью и результативностью бизнеса» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Менеджмент организации» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент |  |                        |               |
| Версия документа - 1   | стр. 14 из 17  | Первый экземпляр _____ | КОПИЯ № _____ |

|  |       |       |       |      |
|--|-------|-------|-------|------|
| Задание для самостоятельной работы (презентации эссе, аналитические задания) | 27-30 | 23-26 | 15-22 | 0-14 |
|--|-------|-------|-------|------|

В соответствии с Положением о балльно-рейтинговой системе оценки результатов обучения студентов посещение оценивается следующим образом:

- менее 50% занятий – 0 баллов;
- 50 – 74% занятий – 15 баллов;
- 75 – 89% занятий – 18 баллов;
- 90 – 100% занятий – 20 баллов

### 3.3.1 Критерии оценивания выполнения аналитических заданий

Критерии оценивания уровня освоения дисциплинарных компетенций (знаний, умений), приобретаемых при выполнении аналитических заданий:


– «отлично» (А, А-, 4.0-3.67, 90-100%) – задание по работе выполнено в полном объеме. Студент точно ответил на контрольные вопросы, свободно ориентируется в предложенном решении, может его модифицировать при изменении условия задачи. Ответил на все дополнительные вопросы на защите. Отчёт выполнен аккуратно и в соответствии с предъявляемыми требованиями. Показал отличные владения навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.

– «хорошо» (В+, В, В-, 3.33-2.67, 75-89%) – задание по работе выполнено в полном объеме с небольшими неточностями. Студент ответил на теоретические вопросы, испытывая небольшие затруднения. Ответил на большинство дополнительных вопросов на защите. Качество оформления отчёта к работе не полностью соответствует требованиям. Показал хорошие владения навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.

– «удовлетворительно» (С+, С, С-, D+, D, 2.33-1.0, 50-74%) – студент выполнил задание с существенными неточностями, не может полностью объяснить полученные результаты. Составил отчёт в установленной форме, представил решения большинства заданий, предусмотренных в работе. При ответах на дополнительные вопросы на защите допустил много неточностей. Показал удовлетворительное владение навыками применения полученных знаний и умений при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.

– «неудовлетворительно» (F, 0, 0-49%) – студент не выполнил все задания работы и не может объяснить полученные результаты. При ответах на дополнительные вопросы на защите было допущено множество ошибок. Продемонстрировал недостаточный уровень владения умениями и навыками при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.

### 3.3.2 Критерии оценивания собеседования:

|  |  |                        |               |
|--|--|------------------------|---------------|
|   | МИНОБРНАУКИ РОССИИ<br>Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования<br>«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») |                        |               |
|  | Костанайский филиал<br>Кафедра экономики   |                        |               |
| Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Управление эффективностью и результативностью бизнеса» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Менеджмент организации» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент |  |                        |               |
| Версия документа - 1   | стр. 15 из 17  | Первый экземпляр _____ | КОПИЯ № _____ |

– «отлично» (А, А-; 4.0 – 3.67; 90 – 100%) ставится, если студент полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.

– «хорошо» (В+, В, В-; 3.33 – 2.67; 75 – 89%) ставится, если студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.

– «удовлетворительно» (С+, С, С-, D+, D; 2.33 – 1.0; 50 – 74%) ставится, если студент обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.


«неудовлетворительно» (F; 0; 0 – 49%) ставится, если студент обнаруживает незнание большей части соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

### 3.3.3 Критерии оценивания эссе:

– «отлично» (А, А-; 4.0 – 3.67; 90 – 100%) выставляется студенту, если содержание эссе соответствует заявленной в названии тематике; эссе оформлено в соответствии с общими требованиями написания и техническими требованиями оформления научных работ; имеет чёткую композицию и структуру; в тексте отсутствуют логические нарушения в представлении материала; корректно оформлены и в полном объёме представлены список использованной литературы и ссылки на использованную литературу в тексте; эссе представляет собой самостоятельное исследование, представлен качественный анализ найденного материала, отсутствуют факты плагиата.

– «хорошо» (В+, В, В-; 3.33 – 2.67; 75 – 89%) выставляется студенту, если содержание эссе соответствует заявленной в названии тематике; эссе оформлено в соответствии с общими требованиями написания научных работ, но есть погрешности в техническом оформлении; эссе имеет чёткую композицию и структуру; в тексте эссе отсутствуют логические нарушения в представлении материала; в полном объёме представлены список использованной литературы, но есть ошибки в оформлении; эссе представляет собой самостоятельное исследование, представлен качественный анализ найденного материала, отсутствуют факты плагиата.

– «удовлетворительно» (С+, С, С-, D+, D; 2.33 – 1.0; 50 – 74%), если содержание эссе соответствует заявленной в названии тематике; в целом эссе оформлено в соответствии с общими требованиями написания научных работ, но есть погрешности в техническом оформлении; в целом эссе имеет чёткую композицию и структуру, но в тексте эссе есть логические нарушения в представлении материала; в полном объёме представлен список

|  |  |                        |               |
|--|--|------------------------|---------------|
|   | МИНОБРНАУКИ РОССИИ<br>Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования<br>«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») |                        |               |
|  | Костанайский филиал<br>Кафедра экономики   |                        |               |
| Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Управление эффективностью и результативностью бизнеса» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Менеджмент организации» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент |  |                        |               |
| Версия документа - 1   | стр. 16 из 17  | Первый экземпляр _____ | КОПИЯ № _____ |

использованной литературы, но есть ошибки в оформлении; не корректно оформлены или не в полном объёме представлены ссылки на использованную литературу в тексте эссе; в целом эссе представляет собой самостоятельное исследование, представлен анализ найденного материала, отсутствуют факты плагиата.

– «неудовлетворительно» (F; 0; 0 – 49%), если содержание эссе не соответствует заявленной в названии тематике; отмечены нарушения общих требований написания эссе; есть погрешности в техническом оформлении; в целом эссе не имеет чёткую композицию и структуру, в тексте есть логические нарушения в представлении материала; в представленном списке использованной литературы есть ошибки в оформлении; некорректно оформлены или не в полном объёме представлены ссылки на использованную литературу в тексте эссе; в целом эссе не представляет собой достаточно самостоятельное исследование, присутствуют случаи фактов плагиата.

### 3.3.4 Критерии оценивания презентационного доклада:

«отлично» (А, А-, 4.0-3.67, 90-100%) ставится, если:

- презентация соответствует теме или ее вопросу, оформлен титульный слайд с заголовком (тема, цели, план и т.п.), сформулированная тема ясно изложена и структурирована, использованы графические изображения (фотографии, картинки и т.п.), соответствующие теме (вопросу); выдержан стиль, цветовая гамма, использована анимация, звук; работа оформлена и предоставлена в установленный срок;

- студент полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка;

«хорошо» (В+, В, В-, 3.33-2.67, 75-89%) ставится, если:

- презентация соответствует теме работы; оформлен титульный слайд с заголовком (тема, цели, план и т.п.); сформулированная тема ясно изложена и структурирована; использованы графические изображения (фотографии, картинки и т.п.), соответствующие теме; работа оформлена и предоставлена в установленный срок;


- студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого;

«удовлетворительно» (С+, С, С-, D+,D, 2.33-1.0, 50-74%) ставится, если:

- презентация соответствует теме работы; оформлен титульный слайд с заголовком (тема, цели, план и т.п.); сформулированная тема неясно изложена и неструктурирована; не использованы графические изображения (фотографии, картинки и т.п.), соответствующие теме;

- студент обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого;



|  |  |                        |               |
|--|--|------------------------|---------------|
|   | МИНОБРНАУКИ РОССИИ<br>Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования<br>«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») |                        |               |
|  | Костанайский филиал<br>Кафедра экономики   |                        |               |
| Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «Управление эффективностью и результативностью бизнеса» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Менеджмент организации» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент |  |                        |               |
| Версия документа - 1   | стр. 17 из 17  | Первый экземпляр _____ | КОПИЯ № _____ |

«неудовлетворительно» (F, 0, 0-49%) ставится, если:

- презентация не выполнена или содержит материал не по вопросу;
- студент обнаруживает незнание большей части соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Требования к оформлению презентации: Презентация создается по указанной теме. Объем презентации не менее 10 слайдов. Фон слайдов – однотонный. Выравнивание текста слева, заголовки – по центру. Шрифт текста на слайде – 28-30 пт. Рекомендуется на слайде располагать рисунки или иллюстрации. При создании презентации, можно использовать рекомендуемую литературу, так и ресурсы Интернет. При защите учитывается наглядность презентации, содержание и соответствие материала.

### **3.3.5 Критерии оценивания тестовых заданий:**

– «отлично» (A, A-, 4.0-3.67, 90-100%) – получают студенты с правильным количеством ответов на тестовые вопросы – 100 – 90 % от общего объема заданных тестовых вопросов;

– «хорошо» (B+, B, B-, 3.33-2.67, 75-89%) – получают студенты с правильным количеством ответов на тестовые вопросы – 89 – 75 % от общего объема заданных тестовых вопросов;

– «удовлетворительно» (C+, C, C-, D+,D, 2.33-1.0, 50-74%) – получают студенты с правильным количеством ответов на тестовые вопросы – 74 – 50 % от общего объема заданных тестовых вопросов;

– «неудовлетворительно» (F, 0, 0-49%) – получают студенты с правильным количеством ответов на тестовые вопросы – менее 50 % от общего объема заданных тестовых вопросов.