

Федеральное государственное образовательное бюджетное  
учреждение высшего образования  
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
(Финансовый университет)

Департамент менеджмента

**УТВЕРЖДАЮ**

Ректор



М.А.Эскиндаров

«25» февраля 2020 г.

**Трачук А.В., Линдер Н.В., Погосян А.М.**

**УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ**

для студентов, обучающихся по направлению подготовки

38.03.02 «Менеджмент»

*Рекомендовано Ученым советом Факультета менеджмента  
и Факультета международного туризма, спорта и гостиничного бизнеса  
(протокол № 48 от 18.02.2020 г.)*

*Одобрено Советом учебно-научного Департамента менеджмента  
(протокол № 15 от 11.02. 2020 г.)*

Москва 2020

Федеральное государственное образовательное бюджетное  
учреждение высшего образования  
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
(Финансовый университет)

Департамент менеджмента

**Трачук А.В., Линдер Н.В., Погосян А.М.**

**УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ**

для студентов, обучающихся по направлению подготовки  
38.03.02 «Менеджмент»

Москва 2020

Федеральное государственное образовательное бюджетное  
учреждение высшего образования  
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
(Финансовый университет)

Департамент менеджмента

**УТВЕРЖДАЮ**

Ректор

\_\_\_\_\_ М.А.Эскиндаров  
«25» \_февраля\_2020 г.

**Трачук А.В., Линдер Н.В., Погосян А.М.**

**УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ**

для студентов, обучающихся по направлению подготовки

38.03.02 «Менеджмент»

*Рекомендовано Ученым советом Факультета менеджмента  
и Факультета международного туризма, спорта и гостиничного бизнеса  
(протокол № 48 от 18.02.2020 г.)*

*Одобрено Советом учебно-научного Департамента менеджмента  
(протокол № 15 от 11.02. 2020 г.)*

Москва 2020

УДК 65.011(073)

ББК 65.290-21

Т-65

*Рецензент: Погодина Т.В., д.э.н., профессор Департамента менеджмента.*

**Трачук А.В., Линдер Н.В., Погосян А.М.**

«Управление эффективностью и результативностью» рабочая программа дисциплины предназначена для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Маркетинг», «Менеджмент в спорте», «Менеджмент организации», «Финансовый менеджмент», «Логистика», «Управление бизнесом». - М.: Финансовый университет, Департамент менеджмента, 2019. – 56 с.

Рабочая программа учебной дисциплины содержит требования к результатам освоения дисциплины, программу, тематику практических и семинарских занятий и указания по их проведению, формы самостоятельной работы, систему оценивания и учебно-методическое обеспечение дисциплины.

© А.В. Трачук, Н.В. Линдер,  
А.М. Погосян, 2019  
© Финансовый университет, 2019

<b>Содержание</b>	
1. Наименование дисциплины	5
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине	5
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	9
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	9
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	11
5.1. Содержание дисциплины	11
5.2. Учебно – тематический план	15
5.3. Содержание семинаров, практических занятий	23
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	25
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	25
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	28
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	43
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	56
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	59
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	59
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)	60
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	60

## Разделы рабочей программы дисциплины

### 1. Наименование дисциплины

«Управление эффективностью и результативностью»

### 2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине.

*Для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Маркетинг», заочная форма обучения – прием 2016 г.*

Таблица 1

Код компетенции	Наименование компетенции	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
<b>ПКП-2</b>	Способность проводить маркетинговые исследования, изучать и прогнозировать спрос потребителей, анализировать маркетинговую информацию, конъюнктуру товарного рынка, интерпретировать полученные результаты и использовать их для принятия управленческих решений	<p><b>Знать:</b> практики при планировании и Проведении маркетинговых исследований.</p> <p><b>Уметь:</b> использовать навыки в получении маркетинговой информации с целью оценки конъюнктуры -товарного рынка</p> <p><b>Владеть:</b> умением анализировать маркетинговую информацию, конъюнктуру товарного рынка, интерпретировать полученные результаты и использовать их для принятия управленческих решений</p>
<b>ПКП-3</b>	Способность раз разрабатывать политику ценообразования, оценивать внутренние и внешние факторы, влияющие на формирование цены, осуществлять корректировку цены на основе исследования рыночной конъюнктуры	<p><b>Знать:</b> теорию при оценке внутренних и внешних факторов ценообразования.</p> <p><b>Уметь:</b> демонстрировать навыки в проведении маркетинговых исследований рыночной конъюнктуры с целью осуществления корректировки цены.</p> <p><b>Владеть:</b> демонстрирует навыки в управлении ценой и бюджетом организации. Применяет современные подходы при разработке эффективной политики ценообразования.</p>
<b>ПКП-4</b>	Способность разрабатывать сбытовую политику организации, формировать каналы распределения и систему товародвижения, выбирать современные методы	<p><b>Знать:</b> современные подходы при разработке сбытовой политики организации.</p> <p><b>Уметь:</b> применяет оптимальные каналы распределения, демонстрирует навыки в</p>

	продажи товаров и оказания услуг	создании эффективной системы товародвижения. <b>Владеть:</b> современными подходами при оценке динамики продаж и прогнозировании продаж.
--	----------------------------------	---

Для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профили:

1. «Маркетинг», «Менеджмент в спорте», «Менеджмент организации», «Финансовый менеджмент», очная форма обучения
2. «Маркетинг», «Менеджмент организации», «Финансовый менеджмент», заочная форма обучения – прием 2017 г.;

Таблица 2

Код компетенции	Наименование компетенции	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотношенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ПКН-3	Способность применять математические методы для решения стандартных профессиональных задач, интерпретировать полученные математические результаты	<p><b>Знать</b> теоретические основы менеджмента,</p> <p><b>Уметь</b> инструменты прогнозирования, методы планирования и выработки управленческих решений,</p> <p><b>Владеть</b> способами обеспечения координации и контроля деятельности организации</p>
ПКН-4	Владение основными теориями управления человеческими ресурсами и формирования организационной культуры, а также принципами построения компенсационных систем для решения управленческих задач	<p><b>Знать</b> основные теории управления человеческими ресурсами и формирования организационной культуры</p> <p><b>Уметь</b> анализировать состояние и тенденции развития рынка труда, оценивать риски применения компенсационных систем</p> <p><b>Владеть</b> навыками анализа принципов и основ формирования компенсационных систем для решения задач управления</p>

Для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профили:

1. «Маркетинг», «Менеджмент организации», «Финансовый менеджмент», «Менеджмент в спорте», «Логистика», очная форма обучения; – 2018 г.;
- «Маркетинг», «Менеджмент организации», «Финансовый менеджмент», заочная форма обучения – 2018 г.;

2. «Логистика», «Управление бизнесом», «Финансовый менеджмент», «Маркетинг», «Менеджмент в спорте», очная форма обучения – 2019 г., 2020 г.

Финансовый менеджмент», «Маркетинг», «Управление бизнесом», заочная форма обучения – 2019 г.,

«Финансовый менеджмент», «Маркетинг», заочная форма обучения – 2020 г.;

3. «Управление бизнесом», очно – заочная форма обучения – 2020 г.

В результате освоения дисциплины «Управление эффективностью и результативностью» у обучающегося происходит формирование следующих компетенций:

Таблица 3

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ПКН-2	Способность применять математические методы для решения стандартных профессиональных задач, интерпретировать полученные математические результаты	<p>1. Демонстрирует знания математических методов, применяемых в менеджменте.</p> <p>2. Применяет математические методы и модели для обоснования принятия управленческих решений.</p> <p>3. Содержательно интерпретирует результаты, полученные при использовании математических моделей.</p>	<p><b>Знать</b> теоретические основы менеджмента,</p> <p><b>Уметь</b> применять математические методы и интерпретировать результаты для принятия управленческих решений</p> <p><b>Знать</b> математические методы и модели</p> <p><b>Уметь</b> использовать математические методы и модели для обоснования принятия управленческих решений.</p> <p><b>Знать</b> математические методы и модели</p> <p><b>Уметь</b> использовать математические методы и модели для обоснования принятия</p>



			управленческих решений.
<b>ПКН-4</b>	Владение основными теориями управления человеческими ресурсами и формирования организационной культуры, а также принципами построения компенсационных систем для решения управленческих задач	<p>1. Анализирует состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах.</p> <p>2. Применяет знания роли и места управления человеческими ресурсами в общеорганизационном управлении и его связи со стратегическими задачами организации.</p> <p>3. Владеет навыками анализа принципов и основ формирования компенсационных систем для решения задач управления и оценки рисков их применения.</p>	<p><b>Знать</b> основные теории управления человеческими ресурсами и формирования организационной культуры</p> <p><b>Уметь</b> анализировать состояние и тенденции развития рынка труда, оценивать риски применения компенсационных систем</p> <p><b>Знать</b> роли и места управления человеческими ресурсами</p> <p><b>Уметь</b> применять основы знаний управления человеческими ресурсами в общеорганизационном управлении для решения стратегических задач организации</p> <p><b>Знать</b> основы формирования компенсационных систем на предприятии</p> <p><b>Уметь</b> применять компенсационные системы для решения задач управления и оценки рисков в организации.</p>

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление эффективностью и результативностью» является дисциплиной модуля общепрофессиональных дисциплин направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент».

### 4. Объем дисциплины(модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся

Для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Маркетинг», «Менеджмент в спорте», «Менеджмент организации», «Финансовый менеджмент», прием 2016 г.

Заочная форма обучения

Таблица 4

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з.е и часах)	Семестр 9 (в часах)
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>5 з.е. / 108</b>	<b>180</b>
<i>Контактная работа - Аудиторные занятия</i>	12	12
<i>Лекции</i>	4	4
<i>Семинары, практические занятия</i>	8	8
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>96</b>	<b>96</b>
Вид текущего контроля	Контрольная работа	
Вид промежуточной аттестации	Зачет	

Для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Маркетинг», «Менеджмент в спорте», «Менеджмент организации», «Финансовый менеджмент», прием 2017 г.

Очная форма обучения

Таблица 5

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з.е и часах)	Семестр 7 (в часах)
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>5 з.е. / 180</b>	<b>180</b>
<i>Контактная работа - Аудиторные занятия</i>	72	72
<i>Лекции</i>	36	36
<i>Семинары, практические занятия</i>	36	36

<b>Самостоятельная работа</b>	<b>108</b>	<b>108</b>
Вид текущего контроля	Домашнее творческое задание	
Вид промежуточной аттестации	Экзамен	

Для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профили «Маркетинг», «Менеджмент организации», «Финансовый менеджмент», прием 2017 г.

Заочная форма обучения

Таблица 6

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з.е и часах)	Семестр 7 (в часах)
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>5 з.е. / 180</b>	<b>180</b>
<b>Контактная работа - Аудиторные занятия</b>	<b>16</b>	<b>16</b>
<i>Лекции</i>	4	4
<i>Семинары, практические занятия</i>	12	12
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>164</b>	<b>164</b>
Вид текущего контроля	Домашнее творческое задание	
Вид промежуточной аттестации	Экзамен	

Для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профили «Маркетинг», «Менеджмент организации», «Финансовый менеджмент», «Менеджмент в спорте», «Логистика», - 2018 г.

Для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Логистика», «Управление бизнесом», «Финансовый менеджмент», «Маркетинг», «Менеджмент в спорте», - 2019 г., 2020 г.

Очная форма обучения

Таблица 7

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з.е и часах)	Семестр 7 (в часах)
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>5 з.е. / 180</b>	<b>180</b>
<b>Контактная работа - Аудиторные занятия</b>	<b>68</b>	<b>68</b>
<i>Лекции</i>	34	34
<i>Семинары, практические занятия</i>	34	34
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>112</b>	<b>112</b>
Вид текущего контроля	Домашнее творческое задание	
Вид промежуточной аттестации	Экзамен	

Для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профили «Маркетинг», «Менеджмент организации», «Финансовый менеджмент», - 2018 г.

Для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Финансовый менеджмент», «Маркетинг», «Управление бизнесом», - 2019 г.,

Для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Финансовый менеджмент», «Маркетинг», - 2020 г.

Заочная форма обучения

Таблица 8

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з.е и часах)	Семестр 6 или 7 (в часах)
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>5 з.е. / 180</b>	<b>180</b>
<i>Контактная работа - Аудиторные занятия</i>	<b>14</b>	<b>14</b>
<i>Лекции</i>	2	2
<i>Семинары, практические занятия</i>	12	12
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>166</b>	<b>166</b>
Вид текущего контроля	Домашнее творческое задание	
Вид промежуточной аттестации	Экзамен	

Для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Управление бизнесом», - 2020 г.

Очно-заочная форма обучения

Таблица 9

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з.е и часах)	Семестр 7 (в часах)
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>5 з.е. / 180</b>	<b>180</b>
<i>Контактная работа - Аудиторные занятия</i>	<b>34</b>	<b>34</b>
<i>Лекции</i>	16	16
<i>Семинары, практические занятия</i>	18	18
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>146</b>	<b>146</b>
Вид текущего контроля	Домашнее творческое задание	
Вид промежуточной аттестации	Экзамен	

**5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий**

### **5.1. Содержание дисциплины**

## **Тема 1. Показатели эффективности. Оценка эффективности и результативности**

Понятие и основные концепции эффективности. Показатели эффективности. Экономическая эффективность: достоинства и недостатки подхода. Понятия результативности и эффективности. Управление результативностью. Концепция «performance management».

Показатели (индикаторы). Классификации показателей. Иерархическая и фасетная модели классификации. Классификация показателей. Финансовые и нефинансовые показатели. Понятия достоверности, надежности и информативности показателей.

Экономические и финансовые показатели. Система нефинансовых показателей. Маркетинговые показатели: отраслевые показатели, показатели рынка, рыночные показатели продукта. Показатели портфеля бизнеса. Ориентация на потребителя: понятие качества, методы количественных и качественных оценок качества.

Показатели внутренних процессов. Показатели эффективности организационной структуры. Показатели бизнес-процессов. Процессный подход к управлению. Реализация процессного подхода в организации.

Развертывание и описание процессов организации.

Процессно-ориентированный анализ эффективности. Оптимизация процессных моделей предприятия. Показатели проектов и бизнес-единиц.

Показатели обучения и развития персонала. Показатели системы управления человеческими ресурсами. Показатели рабочих групп.

Показатели сотрудников.

Проблемы несбалансированности и «противоречивости» финансовых и нефинансовых показателей.

## **Тема 2. Управленческий учет как источник показателей**

Теоретические основы и история возникновения методик измерения эффективности. Определение эффективности фирмы на основе фундаментальных финансово-экономических показателей. Взаимосвязи финансово-экономических показателей.

## **Тема 3. Финансовые и экономические показатели**

Инвестиционный и проектный учет. Инвестиционные показатели. Реальные опционы. Финансовые показатели. Экономические показатели. Экономическая добавленная стоимость.

## **Тема 4. Нефинансовые показатели деятельности фирмы**

Маркетинговые показатели: отраслевые показатели, показатели рынка, рыночные показатели продукта. Показатели портфеля бизнеса. Ориентация на потребителя: понятие качества, методы количественных и качественных оценок качества. Показатели внутренних процессов. Показатели эффективности организационной структуры. Показатели бизнес-процессов. Показатели обучения и развития персонала.

## **Тема 5. Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicator, KPI)**

Показатели как индикаторы достижения стратегических целей. Взаимосвязь миссии, стратегии и текущей деятельности. Понятие критических факторов успеха (CSF).

Ключевые (Key Performance Indicator, KPI) и вспомогательные показатели. Требования к KPI. Опережающие и результирующие показатели.

Показатели результативности и эффективности. Потоки и запасы. Разовые показатели. Первичные и вторичные показатели. Измерения и оценки. Частные и агрегированные оценки. Агрегированные показатели: комплексные и интегральные оценки. Пороговые значения. Показатели для принятия решений. Каскадирование показателей. Каскадируемые и некаскадируемые показатели. Аддитивные показатели. Объекты и способы каскадирования.

## **Тема 6. Система сбалансированных показателей (ССП)**

Стратегия и управление эффективностью. Концепция сбалансированных показателей. История создания и развития ССП и Balanced ScoreCard. Основные понятия. Понятие баланса в ССП.

Направления использования показателей в управленческом учете и в ССП. Оценки, применяемые к объектам учета: прогнозные, плановые, целевые, фактические итоговые (отчетность), фактические промежуточные (мониторинг). Мотивационные показатели: фондообразующие и фондораспределяющие. Значения показателей. Приближенные значения и примерные формулы. Интервальные и точечные значения показателей.

Цели и показатели. Дерево целей. Способы декомпозиции целей. Растянутые цели в ССП. Дерево показателей. Проблема количества показателей в ССП. Типизация показателей в ССП. Управление системой показателей фирмы.

Разработка ССП. Взаимосвязи между направлениями. Разработка подходов к дополнительным ключевым направлениям ССП. Стратегические карты. Использование ССП в управлении компанией. Стратегический и тактический аспекты. Примеры создания стратегических карт ССП в коммерческих и некоммерческих организациях. Упрощенная схема разработки ССП. Разработка целей и показателей для верхнего и нижнего уровней управления. Организация отбора и формирования перечня показателей деятельности.

Взаимосвязь ССП с управленческим учетом, бюджетированием, управлением оперативной деятельностью и системой мотивации. Обратная связь в ССП. Типичные ошибки. Аудит показателей и ССП. Примеры ССП для различных холдингов, предприятий и подразделений.

Внедрение ССП. Общие принципы организации внедрения ССП. Ведение проектов по разработке и внедрению ССП: план проекта, этапы проекта, факторы успеха, управление изменениями. Результаты проекта разработки и внедрения ССП.

Программные продукты, применяемые для внедрения и практического использования системы сбалансированных показателей (ARIS BSC, QPR и др.)

## 5.2. Учебно-тематический план

*Для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Маркетинг», заочная форма обучения, приём – 2016 г.*

Таблица 10

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах					Самостоятельная работа	Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Аудиторная работа					
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практические занятия	Занятия в интерактивных формах		
1	Тема 1. Показатели эффективности и результаты вности	18	2	1	1	1	16	тест
2	Тема 2. Управленческий учет как источник показателей	18	2	–	2	2	16	тест
3	Тема 3. Финансовые и экономические показатели	18	2	–	2	2	16	контрольная работа
4	Тема 4 Нефинансовые показатели	18	2	1	1	1	16	тест



	деятельности фирмы							
5	Тема 5 Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicator, KPI)	18	2	1	1	1	16	тест
6	Тема 6. Система сбалансированных показателей (ССП)	18	2	1	1	1	16	тест
	В целом по дисципли не	<b>108</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>96</b>	Согласно учебному плану: Контрольная работа
	<b>Итого в %</b>					<b>67%</b>		зачет

*Для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Маркетинг», «Менеджмент в спорте», «Менеджмент организации», «Финансовый менеджмент», прием 2017 г.*

*Очная форма обучения Таблица 11*

№ п/ п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах					Самостоятельная работа	Формы текуще-го контроля успеваемости
		Все го	Аудиторная работа					
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семина- ры, практические занятия	Занятия в интеракти вных формах		
1	Тема 1. Показатели эффективн ости и результати вности	30	12	6	6	4	18	тест
2	Тема 2. Управленч еский учет как источник	30	12	6	6	4	18	тест

	показателе й							
3	Тема 3. Фин ансовые и экономиче ские показатели	30	12	6	6	4	18	контрольная работа
4	Тема 4 Нефинансо вые показатели деятельнос ти фирмы	30	12	6	6	4	18	тест
5	Тема 5 Клю чевые показатели эффективн ости (Key Performanc e Indicator, КРІ)	30	12	6	6	4	18	тест
6	Тема 6. Сис тема сбалансиро ванных показателе й (ССП)	30	12	6	6	4	18	тест
	<b>В целом по дисципли не</b>	<b>180</b>	<b>72</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>24</b>	<b>108</b>	Согласно учебному плану: ДТЗ
	<b>Итого в %</b>					<b>33</b>		экзамен

*Для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профили «Маркетинг», «Менеджмент организации», «Финансовый менеджмент», прием 2017 г.*

*Заочная форма обучения*

*Таблица 12*

№ п/ п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах					Самостоятельная работа	Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Аудиторная работа			Занятия в интерактивных формах		
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практические занятия			
1	Тема 1. Показатели эффективности и результативности	30	3	1	2	1	27	тест
2	Тема 2. Управленческий учет как источник показателей	30	2		2	1	28	тест
3	Тема 3. Финансовые и экономические показатели	30	3	1	2	1	27	контрольная работа
4	Тема 4 Нефинансовые показатели деятельности и фирмы	30	2		2	2	28	тест
5	Тема 5 Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicator, KPI)	30	3	1	2	2	27	тест

6	Тема 6. Система сбалансированных показателей (ССП)	30	3	1	2	1	27	тест
	<b>В целом по дисциплине</b>	180	16	4	12	8	164	Согласно учебному плану: ДТЗ
	<b>Итого в %</b>					50		экзамен

*Для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профили «Маркетинг», «Менеджмент организации», «Финансовый менеджмент», «Менеджмент в спорте», «Логистика», - 2018 г.*

*Для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Логистика», «Управление бизнесом», «Финансовый менеджмент», «Маркетинг», «Менеджмент в спорте», - 2019 г., 2020 г.*

*Очная форма обучения Таблица 13*

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах					Самостоятельная работа	Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Аудиторная работа					
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практические занятия	Занятия в интерактивных формах		
1	Тема 1. Показатели эффективности и результативности	30	12	6	6	3	18	тест
2	Тема 2. Управленческий учет как источник показателей	30	12	6	6	3	18	тест

3	Тема 3. Финансовые и экономические показатели	30	10	5	5	3	20	контрольная работа
4	Тема 4 Нефинансовые показатели деятельности фирмы	30	12	6	6	3	18	тест
5	Тема 5 Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicator, KPI)	30	10	5	5	3	20	тест
6	Тема 6. Система сбалансированных показателей (ССП)	30	12	6	6	3	18	тест
	<b>В целом по дисциплине</b>	<b>180</b>	<b>68</b>	<b>34</b>	<b>34</b>	<b>18</b>	<b>112</b>	Согласно учебному плану: ДТЗ
	<b>Итого в %</b>					<b>26%</b>		экзамен

Для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профили «Маркетинг», «Менеджмент организации», «Финансовый менеджмент», - 2018 г.

Для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Финансовый менеджмент», «Маркетинг», «Управление бизнесом», - 2019 г.,

Для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Финансовый менеджмент», «Маркетинг», - 2020 г.

Заочная форма обучения

Таблица 14

Наименов	Трудоемкость в часах		Формы
		Аудиторная работа	

№ п/п	наименование тем (разделов) дисциплины	Всего	Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практические занятия	Занятия в интерактивных формах	Самостоятельная работа	текущего контроля успеваемости
1	Тема 1. Показатели эффективности и результативности	30	3	1	2	1	27	тест
2	Тема 2. Управленческий учет как источник показателей	30	2		2	1	28	тест
3	Тема 3. Финансовые и экономические показатели	30	2		2	1	28	контрольная работа
4	Тема 4. Нефинансовые показатели деятельности фирмы	30	2		2	1	28	тест
5	Тема 5. Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicator, KPI)	30	2		2	1	28	тест
6	Тема 6. Система сбалансированных показателей (ССП)	30	3	1	2	1	27	тест

	<b>В целом по дисциплине</b>	180	14	2	12	6	166	Согласно учебному плану: ДТЗ
	<b>Итого в %</b>					43		экзамен

Для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Управление бизнесом», - 2020 г.

Очно-заочная форма обучения Таблица 15

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах					Самостоятельная работа	Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Аудиторная работа					
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практические занятия	Занятия в интерактивных формах		
1	Тема 1. Показатели эффективности и результаты вности	30	6	3	3	2	24	тест
2	Тема 2. Управленческий учет как источник показателей	30	6	3	3	2	24	тест
3	Тема 3. Финансовые и экономические показатели	30	5	2	3	2	25	контрольная работа
4	Тема 4 Нефинансовые показатели деятельности фирмы	30	6	3	3	2	24	тест
5	Тема 5 Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicator, KPI)	30	5	2	3	2	25	тест
6	Тема 6.	30	6	3	3	2	24	тест

Система сбалансированных показателей (ССП)								
<b>В целом по дисциплине</b>	180	34	16	18	12	146	Согласно учебному плану: ДТЗ	
<b>Итого в %</b>					35		экзамен	

### 5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 16

<b>Наименование тем (разделов) дисциплины</b>	<b>Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8, 9 (указывается раздел и порядковый номер источника)</b>	<b>Формы проведения занятий</b>
Тема 1. Показатели эффективности и результаты вности	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Показатели (индикаторы). Классификации показателей. Иерархическая и фасетная модели классификации.</li> <li>2. Финансовые и нефинансовые показатели. Понятия достоверности, надежности и информативности показателей.</li> <li>3. Понятие эффективности деятельности организации (фирмы).</li> <li>4. Концепции эффективности. Показатели эффективности.</li> </ol> <p><i>Рекомендуемые источники: раздел 8 [1-2], (3 – 4), раздел 9 [1-10]</i></p>	Работа в малых группах Групповая дискуссия Решение практических заданий по теме
Тема 2. Управленческий учет как источник показателей	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Различные подходы к расчету себестоимости. Стратегический управленческий учет.</li> <li>2. Взаимосвязь основных целей деятельности компании и организации управленческого учета. Целевая себестоимость.</li> <li>3. Подходы к распределению косвенных затрат. Показатели потребителей и продуктов. Показатели подразделений. Показатели поставщиков.</li> </ol>	Доклад с презентацией



	<p>4. Функционально-стоимостной анализ (ФСА). Организация и результаты ФСА. Оценка экономической эффективности ФСА. Индекс «цена - качество».</p> <p><i>Рекомендуемые источники: раздел 8 [1-3], (3 – 4), раздел 9 [1-10]</i></p>	
<p>Тема 3. Финансовые и экономические показатели</p>	<p>1. Инвестиционный и проектный учет. Инвестиционные показатели. Реальные опционы.</p> <p>2. Финансовые показатели. Экономические показатели. Экономическая добавленная стоимость.</p> <p><i>Рекомендуемые источники: раздел 8 [1-2], (3 – 5), раздел 9 [1-10]</i></p>	<p>Решение ситуационных задач</p> <p>Доклады</p>
<p>Тема 4 Нефинансовые показатели деятельности фирмы</p>	<p>1. Маркетинговые показатели: отраслевые показатели, показатели рынка, рыночные показатели продукта. Показатели портфеля бизнеса.</p> <p>2. Ориентация на потребителя: понятие качества, методы количественных и качественных оценок качества.</p> <p>3. Показатели внутренних процессов. Показатели эффективности организационной структуры.</p> <p>4. Показатели бизнес-процессов. Показатели обучения и развития персонала</p> <p><i>Рекомендуемые источники: раздел 8 [1-2], (4 – 6), раздел 9 [1-10]</i></p>	<p>Дискуссия</p> <p>Творческая работа</p>
<p>Тема 5 Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicator, KPI)</p>	<p>1. Показатели как индикаторы достижения стратегических целей. Взаимосвязь миссии, стратегии и текущей деятельности.</p> <p>2. Ключевые (Key Performance Indicator, KPI) и вспомогательные показатели. Требования к KPI.</p> <p>3. Опережающие и результирующие показатели. Показатели результативности и эффективности.</p> <p>4. Потоки и запасы. Разовые показатели.</p>	<p>Устные ответы, Решение заданий по теме</p>

	<p>Первичные и вторичные показатели. Измерения и оценки.</p> <p>5. Частные и агрегированные оценки. Агрегированные показатели: комплексные и интегральные оценки.</p> <p>6. Пороговые значения. Направления использования показателей в управленческом учете и в ССП. Управление системой показателей фирмы.</p> <p><i>Рекомендуемые источники: раздел 8 [1-2], (3 – 6), раздел 9 [1-10]</i></p>	
<p>Тема 6. Система сбалансированных показателей (ССП)</p>	<p>1. Концепция сбалансированных показателей. История создания и развития ССП и Balanced ScoreCard.</p> <p>2. Основные понятия. Понятие баланса в ССП. Сбалансированность систем показателей: примеры и неопределенности.</p> <p>3. Перспективные показатели. Ключевые направления ССП. Четыре ключевых направления ССП - принципы определения направлений.</p> <p>4. Отбор показателей для ССП: финансы, взаимоотношения с клиентами, совершенствование внутренних бизнес-процессов, обучение и развитие персонала.</p> <p><i>Рекомендуемые источники: раздел 8 [1-2], (5 – 6), раздел 9 [1-10]</i></p>	<p>Разработка и решение кейсов</p>

## **6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы**

Таблица 17

<b>Наименование тем (разделов) дисциплины</b>	<b>Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение</b>	<b>Формы внеаудиторной самостоятельной работы</b>
Тема 1. Показатели эффективности и результаты вности	Экономическая эффективность: достоинства и недостатки подхода. Понятия результативности и эффективности. Управление результативностью. Концепция «performance management».	Изучение научной и учебной литературы; поиск, сбор, систематизация и анализ статистических материалов и данных интернет-источников
Тема 2. Управленческий учет как источник показателей	Анализ затратообразующих факторов. Учет неявных затрат. Традиционные методы калькуляции и ABC-costing как стратегические инструменты. Трансфертные цены. Взаимосвязь цепочки ценностей и возникновения маржинального дохода (прибыли). Функционально-стоимостной анализ (ФСА). История ФСА. Роль ABC-Costing в ФСА. Функция развертывания качества (ФРК). История создания ФРК.	Изучение научной и учебной литературы; поиск, сбор, систематизация и анализ статистических материалов и данных интернет-источников
Тема 3. Финансовые и экономические показатели	Инвестиционный и проектный учет. Инвестиционные показатели. Реальные опционы. Финансовые показатели. Экономические показатели. Экономическая добавленная стоимость	Изучение научной и учебной литературы; поиск, сбор, систематизация и анализ статистических материалов и данных интернет-источников
Тема 4 Нефинансовые показатели деятельности фирмы	Показатели проектов и бизнес-единиц. Взаимосвязь с управленческим учетом. Показатели обучения и развития персонала. Показатели системы	Изучение научной и учебной литературы; поиск, сбор, систематизация и анализ

	<p>управления человеческими ресурсами. Показатели рабочих групп. Показатели сотрудников. Проблемы несбалансированности и «противоречивости» финансовых и нефинансовых показателей.</p>	<p>статистических материалов и данных интернет-источников</p>
<p>Тема 5 Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicator, KPI)</p>	<p>Понятие критических факторов успеха (CSF). Оценки, применяемые к объектам учета: прогнозные, плановые, целевые, фактические и итоговые (отчетность), фактические промежуточные (мониторинг). Мотивационные показатели: фондообразующие и фондораспределяющие. Показатели для принятия решений. Каскадирование показателей. Каскадируемые и некаскадируемые показатели. Аддитивные показатели. Объекты и способы каскадирования. Оценка конкурентной позиции с помощью бенчмаркинга. Значения показателей. Приближенные значения и примерные формулы. Интервальные и точечные значения показателей. Цели и показатели. Дерево целей. Способы декомпозиции целей. Растянутые цели в ССП. Дерево показателей. Проблема количества показателей в ССП. Типизация показателей в ССП.</p>	<p>Изучение научной и учебной литературы; поиск, сбор, систематизация и анализ статистических материалов и данных интернет-источников</p>
<p>Тема 6.</p>	<p>Взаимосвязи между направлениями. Разработка</p>	<p>Изучение научной и учебной литературы;</p>

Система сбалансированных показателей (ССП)	подходов к дополнительным ключевым направлениям ССП. Стратегические карты. Использование ССП в управлении компанией. Стратегический и тактический аспекты. Примеры создания стратегических карт ССП в коммерческих и некоммерческих организациях.	поиск, сбор, систематизация и анализ статистических материалов и данных интернет-источников
--	---	---

## **6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю**

### **Примерная тематика направлений для домашнего творческого задания**

1. Современные направления управленческого учета и особенности современного бизнеса, которыми они вызваны.
2. Источники информации управленческого учета.
3. Особенности учета материальных и трудовых затрат.
4. Особенности калькуляции себестоимости на основе метода полного поглощения и маржинального метода. Позаказная и попроцессная калькуляция себестоимости.
5. Применение метода нормативной стоимости.
6. Преимущества функционально-стоимостного анализа по сравнению с традиционными методами управленческого учета.
7. Методы управленческого учета при поддержке принятия решений в области финансового и производственного управления.
8. Система планов производственного предприятия.
9. Жесткий, гибкий и скользящий бюджеты.
10. Аналитические возможности ERP-систем.
11. Информационные системы для решения задач функционально-

стоимостного анализа. Основные характеристики специализированных систем функционально-стоимостного анализа.

12. Специализированные системы функционально-стоимостного анализа в комплексе решений управления эффективностью бизнеса.

13. Графическое представление модели функционально-стоимостного анализа.

14. Анализ ситуаций и сценариев в специализированной системе функционально-стоимостного анализа.

15. Сравнительный анализ информационных систем, в которых реализуются задачи планирования и бюджетирования.

16. Преимущества и недостатки заказных разработок и ERP- систем в части планирования и бюджетирования.

17. Преимущества специализированных систем бюджетирования.

18. Организация многомерного представления информации в специализированных системах планирования и бюджетирования.

19. Роль бизнес-правил в описании бюджетных расчетов.

20. Обеспечение многовариантности планирования, поддержки сценариев и версий в специализированных системах планирования и бюджетирования.

21. Применение функции развертывания качества в совершенствовании бизнес-процессов.

22. Проблемы сбора и структурирования учетных данных для последующего план-факт анализа в специализированных системах планирования и бюджетирования.

23. Возможности применения систем бизнес-интеллекта для решения задач управленческого учета.

24. Учет требований управленческого учета при проектировании корпоративных хранилищ данных.

25. Практические проблемы внедрения методов и информационных систем функционально-стоимостного анализа на российских предприятиях.

26. Опыт применения систем управления ресурсами предприятий (ERP-систем) для решения задач управленческого учета в российских компаниях (по отраслям).

27. Опыт применения систем управления эффективностью бизнеса (BPM-систем) для решения задач управленческого учета в российских компаниях (по отраслям).

28. Возможности применения информационных технологий для решения задач управленческого учета в организациях государственного сектора (органы государственного и муниципального управления, жилищно-коммунальное хозяйство, образование, медицина).

29. Оценка эффективности автоматизации функций управленческого учета.

30. Применение карт сбалансированного счета на практике.

31. Основные ошибки при внедрении ССП.

### **Примерные практико-ориентированных заданий для текущего контроля знаний**

#### Примеры заданий

1. На основе данных выбранной компании выделите группы заинтересованных сторон, их потребности и требования к организации. Определите основные направления стратегического развития применительно к рассматриваемой компании в соотношении с не менее четырех направлениями ССП.

2. Определите не менее трех стратегических тем и не менее десяти стратегических целей компании корпоративного уровня. Обоснуйте свой выбор.

3. Разработайте карту стратегических целей корпоративного уровня, учитывая определенные ранее направления ССП и стратегические темы.

Представьте обоснование выбора и взаимосвязей. При выполнении задания в качестве шаблона используйте приложение «Карта стратегических целей».

4. Разработайте методики расчета и определите целевые значения (основываясь на данных из открытых источников) для 3 КПЭ верхнего уровня (корпоративный), 5 КПЭ уровня бизнес единиц и 5 КПЭ уровня бизнес функций с пороговыми значениями в 2015, 2020 и 2025 гг. На основании определенных ранее бизнес единиц и подразделений, определите руководителей (уровень), ответственных за достижение этих КПЭ. При выполнении задания используйте приложение «Описание и расчет фактического показателя КПЭ».

5. Разработайте план стратегических инициатив, направленный на достижение 3 стратегических целей компании в одной из срочных временных перспектив - 2015 г., 2020 г. или 2025 г., по выбору.

#### *Тестовые задания для самопроверки*

1. Первоначально ССП была предложена как:

- a) оценочная система, ориентированная на нематериальные факторы
- b) построения и формулирования стратегии организации
- c) система стратегического управления организацией
- d) инструмент информирования сотрудников организации о результатах деятельности

2. В чем заключаются основные недостатки чрезмерного использования финансовых показателей?

- a) Не учитываются условия деловой среды
- b) Рассматриваются отдельные функциональные области
- c) Жертвуют долгосрочной перспективой
- d) Нет потенциала для прогнозирования (движение вперед, глядя в зеркало заднего вида)
- e) все перечисленное верно

3. В каком виде применима ССП для стратегического управления государственными и некоммерческими организациями?

- a) ССП применима для управления государственными и некоммерческими организациями, однако в этом случае причинно-следственные связи показателей должны обеспечивать движущую силу для выполнения миссии организаций
- b) ССП не применима для управления государственными и некоммерческими организациями, так как при корректном построении ССП причинно-следственные связи показателей приводят к удовлетворению финансовых (коммерческих) интересов акционеров
- c) ССП применима для управления государственными и некоммерческими организациями без



каких-либо трудностей и адаптации, так такие организации тоже должны оценивать финансовый результат и составлять бюджеты

- d) ССП применима для управления государственными и некоммерческими организациями, но финансовая составляющая должна быть заменена на другую, не связанную с финансовым результатом (коммерческими интересами акционеров)

**4. ССП дополняет финансовую оценочную составляющую тремя другими:**

- a) внутренних процессов, интересов акционеров и интересов персонала
- b) клиентов, внутренних процессов, обучения и развития
- c) клиентов, внутренних процессов и нематериальных активов
- d) опережающих индикаторов, материальных активов и нематериальных активов

**5. Выберите правильное утверждение: использование ССП обеспечивает.**

- a) преодоление барьера человеческого фактора с помощью стратегического обучения
- b) преодоление барьера ресурсов с помощью каскадирования Системы показателей
- c) преодоление барьера видения с помощью перевода стратегии
- d) нет правильного варианта

**6. Различают три вида норм показателей:**

- a) оперативные, тактические и стратегические
- b) долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные
- c) запаздывающие, текущие и опережающие
- d) количественные, качественные и смешанные

**7. Остаются ли показатели сбалансированной системы неизменными?**

- a) да, после разработки и утверждения изменять набор показателей нельзя, так как это разрушит причинно-следственные отношения в ССП
- b) нет, изменять набор показателей можно в том случае, если руководство не устраивают получаемые результаты
- c) набор показателей изменяется только в том случае, если подвергается существенным изменениям стратегия организации
- d) ССП - это динамический инструмент, гибкий и способный изменяться в соответствии с окружающими условиями

## **Примерные варианты тестовых заданий**

**1. Перечислите основные барьеры, препятствующие реализации стратегии:**

- a) барьеры видения, человеческого фактора, ресурсов и руководства
- b) барьеры финансов, клиентов, внутренних процессов и обучения и развития
- c) барьеры оценки деятельности, управления и распространения информации

- d) барьеры выбора целей, норм и инициатив

## **2. Первый опыт успешного применения ССП как системы стратегического управления в крупной корпорации достигнут энергетической компанией Nova Scotia Power в 2002 году**

- a) гигантом автомобильной индустрии General Motors, что спасло его от неминуемого разорения в конце XX века
- b) компанией Mobil North America Marketing and Refining Division в 1995 году
- c) американскими корпорациями McDonalds и Coca-Cola в середине 90-х годов XX века

## **3. ССП была впервые предложена**

- a) сотрудником компании Nova Scotia Power Полом Р. Нивеном в 2002 году
- b) американскими экономистами из Гарварда Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном в 1992 году
- c) лауреатами Нобелевской премии, исследователями из Кембриджа (Великобритания) Джеймсом Уотсоном и Френсисом Криком в 1953 году
- d) известным теоретиком по вопросам построения стратегии Майклом Портером в 1985 году в книге «Конкурентное преимущество», получившую за это Премию Академии менеджмента

## **4. Система показателей называется сбалансированной, так как учитывает равновесие между...**

- a) финансовыми и нефинансовыми индикаторами, внутренними и внешними компонентами организации, запаздывающими и опережающими индикаторами
- b) материальными и нематериальными активами, запаздывающими и опережающими индикаторами, стратегическими и оперативными задачами
- c) интересами акционеров и сотрудников, интересами клиентов и компании, тенденциями развития и повышения эффективности
- d) стратегией и видением, текущими значениями и долгосрочными целями, инициативами и миссией организации

## **5. Первоначально ССП была предложена как**

- a) оценочная система, ориентированная на нематериальные факторы

- b) построения и формулирования стратегии организации
- c) система стратегического управления организацией
- d) инструмент информирования сотрудников организации о результатах деятельности

**6. В чем заключаются основные недостатки чрезмерного использования финансовых показателей?**

- a) не учитываются условия деловой среды
- b) рассматриваются отдельные функциональные области
- c) жертвуют долгосрочной перспективой
- d) нет потенциала для прогнозирования (движение вперед, глядя в зеркало заднего вида)
- e) все перечисленное верно

**7. В каком виде применима ССП для стратегического управления государственными и некоммерческими организациями?**

- a) ССП применима для управления государственными и некоммерческими организациями, однако в этом случае причинноследственные связи показателей должны обеспечивать движущую силу для выполнения миссии организаций
- b) ССП не применима для управления государственными и некоммерческими организациями, так как при корректном построении ССП причинно-следственные связи показателей приводят к удовлетворению финансовых (коммерческих) интересов акционеров
- c) ССП применима для управления государственными и некоммерческими организациями без каких-либо трудностей и адаптации, так такие организации тоже должны оценивать финансовый результат и составлять бюджеты
- d) ССП применима для управления государственными и некоммерческими организациями, но финансовая составляющая должна быть заменена на другую, не связанную с финансовым результатом (коммерческими интересами акционеров)

**8. ССП дополняет финансовую оценочную составляющую тремя другими:**

- a) внутренних процессов, интересов акционеров и интересов персонала
- b) клиентов, внутренних процессов, обучения и развития
- c) клиентов, внутренних процессов и нематериальных активов
- d) опережающих индикаторов, материальных активов и нематериальных активов

**9. Основная область применения ССП**

- a) оценочная система, ориентированная на нематериальные факторы
- b) система стратегического управления организацией
- c) инструмент распространения информации о результатах деятельности
- d) все перечисленное верно

**10. Выберите правильное утверждение: использование ССП обеспечивает...**

- a) преодоление барьера человеческого фактора с помощью стратегического обучения
- b) преодоление барьера ресурсов с помощью каскадирования Системы показателей
- c) преодоление барьера видения с помощью перевода стратегии
- d) нет правильного варианта

**11. Различают три вида норм показателей:**

- a) оперативные, тактические и стратегические
- b) долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные
- c) запаздывающие, текущие и опережающие
- d) количественные, качественные и смешанные

**12. Остаются ли показатели сбалансированной системы неизменными?**

- a) да, после разработки и утверждения изменять набор показателей нельзя, так как это разрушит причинно-следственные отношения в ССП
- b) нет, изменять набор показателей можно в том случае, если руководство не устраивают получаемые результаты

с) набор показателей изменяется только в том случае, если подвергается существенным изменениям стратегия организации

d) ССП – это динамический инструмент, гибкий и способный изменяться в соответствии с окружающими условиями

**13. Что из перечисленного относится к явным признакам потребности в изменении системы оценки результатов деятельности в организации?**

8. все результаты деятельности удовлетворительны, кроме прибыли

9. корпоративная стратегия недавно подверглась изменению

10. никто не замечает отсутствия отчетов о результатах деятельности

11. клиенты не покупают продукцию, хотя цены на нее не выше, чем у конкурентов

12. все перечисленное верно

**14. Назовите главную причину создания команды по разработке и внедрению ССП.**

a) целесообразность распараллелить подбор показателей для разных составляющих между несколькими разработчиками для

ускорения процесса разработки

b) необходимость совещательного момента при отборе показателей и установке причинно-следственных связей между ними

с) ни один человек в организации, включая генерального директора, не обладает всеми знаниями стратегии, рынков, конкурентов, процессов и областей деятельности, необходимыми для создания

ССП

d) только эффективные команды используют в своей работе общий подход, необходимый для создания ССП

**15. Стратегической картой называется...**

a) перечень показателей с указанием их стратегических целей

b) графическое изображение рассказа о стратегии посредством причинно-следственных отношений целей и показателей

с) перечень целей и их отношением к стратегии

d) нет правильного ответа

**16. Выберите правильное утверждение**

- a) В отличие от стратегии и целей, которые могут быть достигнуты с течением времени, до конца выполнить миссию нельзя.
- b) Видение определяет основную цель организации – почему она существует.
- c) Миссия – это вечные принципы, которыми руководствуется организация.
- d) Один из эффективных методов формулирования ценностей носит название «Пять почему».

**17. Выберите правильное соответствие категорий составляющей обучения и развития.**

- a) стратегические технологии – мотивация и единая направленность
- b) стратегические компетенции – оценка способностей
- c) атмосфера активности – оценка инструментария работников
- d) нет правильного ответа

**18. Финансовая составляющая ССП...**

- a) содержит только запаздывающие показатели, факторы деятельности для которых содержатся в других составляющих
- b) должна содержать комплекс опережающих и запаздывающих индикаторов
- c) содержит только запаздывающие показатели, для которых нельзя определить опережающие
- d) содержит только опережающие индикаторы

**19. Возможно ли построение ССП не во всей организации, а в отдельном ее подразделении?**

- a) нет, невозможно, так как в построении ССП должны участвовать представители всех функциональных направлений организации
- b) да, но подразделение должно обладать всем комплексом характеристик, присущих цепочке создания стоимости в организации
- c) да, так как нет принципиальной разницы, начинать построение ССП сверху вниз или снизу вверх, начиная с любого подразделения

d) нет, так как стратегия, переводом которой в оперативные действия занимается ССП, разработана и сформулирована для всей организации

**20. Для какой «дисциплины» является ключевым процессом быстрое продвижение на рынок?**

- a) лидерство по продукту
- b) тесные связи с клиентами
- c) операционное совершенство
- d) для всех трех равнозначно

**21. Для какой «дисциплины» покупательной ценности является ориентиром достижение низких цен?**

- a) лидерство по продукту
- b) тесные связи с клиентами
- c) операционное совершенство
- d) для всех трех равнозначно

**22. Выберите правильную функцию участника управленческой команды**

a) поддерживающий руководитель ССП содействует формированию эффективной команды посредством наставничества и поддержки

b) члены команды представляют специальные знания хозяйственной единицы или функциональных областей

c) эксперт по организационным изменениям представляет команде ресурсы (как людские, так и финансовые)

d) ведущий специалист по ССП представляет команде справочную информацию по стратегии и методологии

**23. Паспорт показателя содержит:**

- a) справочный материал о показателе
- b) характеристики показателя
- c) расчет и характеристику данных
- d) информацию о результатах деятельности
- e) все перечисленное верно

**24. Наличие финансовых показателей в ССП...**

- a) не требуется для некоммерческих организаций
- b) не требуется для государственных организаций
- c) требуется только для коммерческих организаций
- d) необходимо независимо от того, для какой организации она составлена – частной, некоммерческой или государственной

**25. В каком порядке происходит построение ССП и стратегической карты?**

- a) показатели и причинно-следственные связи разрабатываются параллельно от финансовой составляющей к составляющей обучения и развития персонала
- b) показатели ССП разрабатываются от финансовой составляющей к составляющей обучения и развития персонала, а причинноследственные связи от составляющей обучения и развития персонала к финансовой составляющей
- c) показатели и причинно-следственные связи разрабатываются параллельно от составляющей обучения и развития персонала к финансовой составляющей
- d) показатели ССП разрабатываются от составляющей обучения и развития персонала к финансовой составляющей, а причинноследственные связи от финансовой составляющей к составляющей обучения и развития персонала

**26. Какой критерий является ключевым при определении приоритетности инициативы?**

- a) поддержка инициативы руководством компании
- b) связь инициативы со стратегией организации
- c) наличие необходимых ресурсов
- d) экономическая обоснованность инициативы

**27. Количество показателей в ССП...**

- a) должно быть точно равным 12-ти – по одному запаздывающему на составляющую и по два опережающих показателя на один запаздывающий
- b) не регламентировано и может достигать для большой корпорации 200 и более
- c) должно быть не более 15



d) оптимально равно 20 – 25

**28. Цель какой составляющей ССП можно сформулировать, ответив на вопрос: «В чем покупательная ценность предложения компании?»**

- a) клиентской составляющей
- b) финансовой составляющей
- c) составляющей внутренних процессов
- d) составляющей обучения и развития персонала

**29. Показатели ССП бывают...**

- a) выраженными количественно или качественно
- b) материальными и нематериальными
- c) запаздывающими и опережающими
- d) прямыми и косвенными

**30. Установите соответствие между показателями оценки процесса и их характеристиками:**

**Показатели:**

- 1. результативность
- 2. гибкость
- 3. эффективность

**Характеристики показателей:**

- 1. связь между достигнутыми результатами и использованными ресурсами
- 2. способность процесса достигать эффективности и результативности в меняющихся условиях
- 3. степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов

**31. Выберите правильную последовательность эволюции целей деятельности фирмы в рамках теории эффективности:**

- a) рост стоимости акционерного капитала – рост доходности собственного капитала – максимизация стоимости компании

b) максимизация стоимости компании – рост стоимости акционерного капитала – рост доходности собственного капитала

c) рост доходности собственного капитала – рост стоимости акционерного капитала – максимизация стоимости компании

**32. Выберите идеальное состояние бизнеса с точки зрения его эффективности:**

a) темпы роста дохода  $\geq$  темпы роста отдачи ресурсов  $\geq$  темпы роста активов  $\geq$  темпы роста капитала

b) темпы роста активов  $\geq$  темпы роста капитала  $\geq$  темпы роста дохода  $\geq$  темпы роста отдачи ресурсов

c) темпы роста капитала  $\geq$  темпы роста дохода  $\geq$  темпы роста отдачи ресурсов  $\geq$  темпы роста активов

d) темпы роста отдачи ресурсов  $\geq$  темпы роста дохода  $\geq$  темпы роста капитала  $\geq$  темпы роста активов

**33. Назовите основополагающие моменты для концепций результативного управления (execution) и управления результативностью (performance management):**

a) необходимость формулирования четких стратегических целей

b) наличие системы показателей, характеризующих результативность и эффективность деятельности фирмы

c) учет всех аспектов деятельности фирмы и интересов всех стейкхолдеров

d) все ответы верны

**34. Отличительные особенности стратегического управленческого учета (выберите верные утверждения):**

a) ориентирован на повышение эффективности бизнеса в долгосрочном периоде и рост инвестиционной привлекательности

b) проводится анализ как внутренних, так и внешних факторов деятельности фирмы

c) объем произведенной продукции не является наиболее существенным фактором, определяющим поведение затрат

d) проводится анализ как финансовых, так и нефинансовых факторов деятельности фирмы

е) не может быть использован одновременно с применением системы сбалансированных показателей как инструмента стратегического менеджмента

**35. Сущность концепции цепочки создания ценности М. Портера:**

- а) позволяет выявить конкурентные преимущества фирмы
- б) определяет звенья цепи (виды деятельности), где возможно увеличение ценности для потребителя или снижение себестоимости
- в) включает следующие основные виды деятельности: разработка, производство, маркетинг, сбыт, послепродажное обслуживание
- г) не учитывает связи организации с поставщиками и потребителями
- е) все утверждения верны

**Примерный перечень вопросов к контрольной работе**

1. Концепция «*performance management*».
2. Соответствие показателей стадии развития (жизненного цикла) организации. Лестница финансовых целей и показателей результатов деятельности.
3. Проблемы несбалансированности и «противоречивости» финансовых и нефинансовых показателей.
4. История создания и развития ССП и Balanced ScoreCard.
5. Показатели системы управления человеческими ресурсами.
6. Агрегированные показатели: комплексные и интегральные оценки: практика применения российскими компаниями. Показатели для принятия решений
7. Применение моделей остаточной прибыли Эдвардса–Белла–Олсона (Edwards–Bell–Ohlson (EBO) valuation model) (Residual Income Model

RIM) в практике компаний

8. Оценивание фундаментальной ценности нематериальных активов на основе модели остаточной операционной прибыли.
9. Примеры создания стратегических карт ССП в коммерческих и некоммерческих организациях
10. Структура ценностно-ориентированного менеджмента (VBM). Система измерения ценности как ключевой элемент ценностноориентированного менеджмента

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях департамента.

#### **7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

*Для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Маркетинг», заочная форма обучения – прием 2016 г.*

Таблица 18

<b>Код компетенции</b>	<b>Наименование компетенции</b>	<b>Типовые задания</b>
<b>ПКП-2</b>	Способность проводить маркетинговые исследования, изучать и прогнозировать спрос потребителей, анализировать маркетинговую информацию, конъюктуру товарного рынка, интерпритировать полученные результаты и	<b>Задание 1</b> Разработайте перечень КПЭ корпоративного уровня (без определения целевых значений), в который будут включены по 2 КПЭ для 5 стратегических целей, определенных ранее. Обоснуйте ответ. При выполнении задания в качестве шаблона используйте приложение «Пример карты сбалансированных показателей высокого уровня».

	использовать их для принятия управленческих решений	<p align="center"><b>Задание 2</b></p> <p>Опишите подход к определению 5 КПЭ корпоративного уровня на основе логической модели. При выполнении задания в качестве основы и шаблона используйте приложение «Подход к определению перечня КПЭ с помощью логической модели».</p>
<b>ПКП-3</b>	Способность раз разрабатывать политику ценообразования, оценивать внутренние и внешние факторы, влияющие на формирование цены, осуществлять корректировку цены на основе исследования рыночной конъюнктуры	<p align="center"><b>Задание 1</b></p> <p>Выполните декомпозицию 5 стратегических целей компании корпоративного уровня, определенных ранее, в стратегические цели бизнес единиц (условие - на 1 стратегическую цель корпоративного уровня не менее 2 стратегических целей уровня бизнес единиц). Выделите определенные Вами бизнес единицы и представьте обоснование их выбора.</p> <p align="center"><b>Задание 2</b></p> <p>Разработайте карту стратегических целей для уровня бизнес единиц (условие - не менее 5 бизнес единиц), определенных ранее, учитывая направления ССП, стратегические темы и стратегические цели более высокого уровня. Представьте обоснование выбора и взаимосвязей.</p>
<b>ПКП-4</b>	Способность разрабатывать сбытовую политику организации, формировать каналы распределения и систему товародвижения, выбирать современные методы продажи товаров и оказания услуг	<p align="center"><b>Задание 3</b></p> <p>Разработайте систему управления для определенных ранее КПЭ всех уровней. При выполнении задания в качестве подходов используйте приложение «Цикл управления по КПЭ».</p>

Для направления подготовки **38.03.02 «Менеджмент» профили:**  
 «Маркетинг», «Менеджмент в спорте», «Менеджмент организации»,  
 «Финансовый менеджмент», очная форма обучения – прием 2017 г.;  
 «Маркетинг», «Менеджмент организации», «Финансовый менеджмент»,  
 заочная форма обучения – прием 2017 г.;

Таблица 19

Код компетенции	Наименование компетенции	Типовые задания
ПКН-3	Способность применять математические методы для решения стандартных профессиональных задач, интерпретировать полученные математические результаты	<p style="text-align: center;"><b>Задание 1</b></p> <p>Сформируйте систему сбалансированных показателей для выбранной организации.</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 2</b></p> <p>Разработайте целевую структуру вознаграждения топ-менеджеров (не менее 5 топ-менеджеров, постоянная часть (оклад) - не зависит от достижения стратегических целей и переменная часть (премия) - зависит от выполнения стратегических целей, достижения конкретных КПЭ), обоснуйте Ваш выбор процентного соотношения постоянной и переменной части вознаграждения</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 3</b></p> <p>Разработайте матрицу полномочий и ответственности за реализацию бизнес-процессов, способствующих достижению КПЭ всех уровней. При выполнении задания в качестве основы и шаблона используйте приложение «Матрица полномочий и ответственности». Для обозначения бизнес-единиц и подразделений используйте условные обозначения - подразделение маркетинга и т.п.</p>

<p><b>ПКН-4</b></p>	<p>Владение основными теориями управления человеческими ресурсами и формирования организационной культуры, а также принципами построения компенсационных систем для решения управленческих задач</p>	<p style="text-align: center;"><b>Задание 1</b></p> <p>Определите основные принципы формирования системы сбалансированных показателей для выбранной организации</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 2</b></p> <p>Опишите стратегию выбранной организации на данный момент времени. Опишите особенности оперативного управления организацией. Какова взаимосвязь между стратегическим планированием и операционным управлением?</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 3</b></p> <p>Определите мероприятия по мониторингу и контролю достижения КПЭ всех уровней, их периодичность, подразделения и уровень руководства, участвующие в данном процессе.</p>
---------------------	--	---

*Для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профили:*

*«Маркетинг», «Менеджмент организации», «Финансовый менеджмент», «Менеджмент в спорте», «Логистика», очная форма обучения – прием 2018 г.;*

*«Маркетинг», «Менеджмент организации», «Финансовый менеджмент», «Менеджмент в спорте», заочная форма обучения – прием 2018 г.;*

*«Логистика», «Управление бизнесом», «Финансовый менеджмент», «Маркетинг», «Менеджмент в спорте», очная форма обучения – 2019 г., 2020 г.*

*«Финансовый менеджмент», Маркетинг», «Управление бизнесом», заочная форма обучения – 2019 г.;*

*«Финансовый менеджмент», Маркетинг», заочная форма обучения –2020 г.;*

*«Управление бизнесом», очно-заочная форма обучения –2020 г.;*

Таблица 20

<p><b>Код компетенции</b></p>	<p><b>Наименование компетенции</b></p>	<p><b>Типовые задания</b></p>
-------------------------------	--	-------------------------------

<p><b>ПКН-2</b></p>	<p>Способность применять математические методы для решения стандартных профессиональных задач, интерпретировать полученные математические результаты</p>	<p><i>1. Демонстрирует знания математических методов, применяемых в менеджменте.</i></p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 1</b></p> <p>Выделите показатели, необходимые для корректной оценки деятельности фирмы.</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 2</b></p> <p>Опишите взаимосвязи между достигнутыми результатами, стратегическими целями выбранной фирмы и системой показателей, используемых для оценки деятельности фирмы.</p> <p><i>2. Применяет математические методы и модели для обоснования принятия управленческих решений.</i></p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 1</b></p> <p>Разработайте перечень КПЭ уровня бизнес единиц (без определения целевых значений), в который будут включены как минимум по 1 КПЭ для каждой стратегической цели для 5 бизнес единиц, определенных ранее. Обоснуйте ответ. При выполнении задания в качестве шаблона используйте приложение «Перечень КПЭ для структурных подразделений».</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 2</b></p> <p>Раскройте финансовые и нефинансовые показатели. Понятия достоверности, надежности и информативности показателей.</p> <p><i>3. Содержательно интерпретирует результаты, полученные при использовании математических моделей.</i></p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 1</b></p> <p>Разработайте перечень КПЭ корпоративного уровня (без определения целевых значений), в который будут включены по 2 КПЭ для 5 стратегических целей, определенных ранее.</p>
---------------------	--	--



		<p>Обоснуйте ответ. При выполнении задания в качестве шаблона используйте приложение «Пример карты сбалансированных показателей высокого уровня».</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 2</b></p> <p>Экономическая эффективность: достоинства и недостатки подхода.          Понятия результативности и эффективности.          Управление результативностью.          Концепция «performance management».</p>
<p><b>ПКН-4</b></p>	<p>Владение основными теориями управления человеческими ресурсами и формирования организационной культуры, а также принципами построения компенсационных систем для решения управленческих задач</p>	<p><i>1. Анализирует состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах.</i></p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 1</b></p> <p>Определите основные принципы формирования системы сбалансированных показателей для выбранной организации</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 2</b></p> <p>Опишите стратегию выбранной организации на данный момент времени. Опишите особенности оперативного управления организацией. Какова взаимосвязь между стратегическим планированием и операционным управлением?</p> <p><i>2. Применяет знания роли и места управления человеческими ресурсами в общеорганизационном управлении и его связи со стратегическими задачами организации.</i></p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 1</b></p> <p>Определите мероприятия по мониторингу и контролю достижения КПЭ всех уровней, их периодичность, подразделения и уровень руководства, участвующие в данном процессе.</p> <p style="text-align: center;"><b>Задание 2</b></p> <p>Опишите стратегию выбранной организации на данный момент времени. Опишите особенности оперативного управления организацией. Какова</p>

		<p>взаимосвязь между стратегическим планированием и операционным управлением?</p> <p><i>3. Владеет навыками анализа принципов и основ формирования ко компенсационных систем для решения задач управления и оценки рисков их применения</i></p> <p><b>Задание 1</b></p> <p>Опишите подход к определению 5 КПЭ корпоративного уровня на основе логической модели. При выполнении задания в качестве основы и шаблона используйте приложение «Подход к определению перечня КПЭ с помощью логической модели»</p> <p><b>Задание 2</b></p> <p>Стратегия и стратегический менеджмент. Примеры конфликта интересов владельцев бизнеса и наемных менеджеров (директоров).</p>
--	--	---

### Примерный перечень вопросов к зачету

1. Понятие и основные концепции эффективности. Показатели эффективности. Понятия результативности и эффективности.
2. Управление результативностью. Концепция «*performance management*».
3. Показатели (индикаторы) и их классификации.
4. Финансовые и нефинансовые показатели. Система нефинансовых показателей.
5. Понятия достоверности, надежности и информативности показателей.

6. Экономические и финансовые показатели.
7. Маркетинговые показатели: отраслевые показатели, показатели рынка, рыночные показатели продукта. Показатели портфеля бизнеса.
8. Показатели эффективности организационной структуры.
9. Процессный подход к управлению. Показатели бизнес-процессов. Процессно-ориентированный анализ эффективности.
10. Показатели проектов и бизнес-единиц.
11. Показатели обучения и развития персонала. Показатели системы управления человеческими ресурсами. Показатели рабочих групп.  
Показатели сотрудников.
12. Проблемы несбалансированности и «противоречивости» финансовых и нефинансовых показателей.
13. Ценностно-ориентированный менеджмент (VBM). Система измерения ценности как ключевой элемент ценностно ориентированного менеджмента. Отличие VBM-показателей от традиционных бухгалтерских показателей эффектов и эффективности.
14. Понятие фундаментальной ценности собственного капитала. Основные подходы и модели фундаментальной оценки собственного капитала.
15. Модели остаточной прибыли Эдвардса–Белла–Олсона (Edwards–Bell–Ohlson (EBO) valuation model) (Residual Income Model — RIM).
16. Модель остаточной операционной прибыли (добавленной экономической стоимости — Economic Value Added, EVA).
17. Первичная классификация VBM-показателей.

18. Ценностно-ориентированный менеджмент и фундаментальная оценка компаний Модели взаимосвязи рыночной и фундаментальной ценностей на российском рынке.

19. Фундаментальная ценность компании: теория и приложение к нахождению цены IPO. Модификации модели фундаментальной ценности.

20. Анализ модели оценивания фундаментальной ценности на российском рынке

21. Показатели как индикаторы достижения стратегических целей. Понятие критических факторов успеха (CSF).

22. Ключевые (Key Performance Indicator, KPI) и вспомогательные показатели. Требования к KPI. Опережающие и результирующие показатели.

23. Показатели результативности и эффективности. Частные и агрегированные оценки.

24. Агрегированные показатели: комплексные и интегральные оценки. Пороговые значения. Показатели для принятия решений.

25. Каскадирование показателей. Каскадируемые и некаскадируемые показатели. Аддитивные показатели. Объекты и способы каскадирования.

26. Стратегия и управление эффективностью.  
Концепция сбалансированных показателей.

27. Проблема количества показателей в ССП. Типизация показателей в ССП. Управление системой показателей фирмы.

28. Сбалансированность систем показателей: примеры и неопределенности. Перспективные показатели.

29. Ключевые направления ССП. Четыре ключевых направления ССП – принципы определения направлений.

30. Отбор показателей для ССП: финансы, взаимоотношения с клиентами, совершенствование внутренних бизнес-процессов, обучение и развитие персонала.

31. Использование ССП в управлении компанией. Стратегический и тактический аспекты.

32. Общие принципы организации внедрения ССП. Ведение проектов по разработке и внедрению ССП: план проекта, этапы проекта, факторы успеха, управление изменениями. Результаты проекта разработки и внедрения ССП.

33. Программные продукты, применяемые для внедрения и практического использования системы сбалансированных показателей (ARIS BSC, QPR и др.).

### **Примерные вопросы для подготовки к экзамену**

1. Сущность корпоративного управления. Существующие кодексы корпоративного управления.

2. Современные системы корпоративной отчетности. Роль международных стандартов финансовой отчетности.

3. Стратегия и стратегический менеджмент. Примеры конфликта интересов владельцев бизнеса и наемных менеджеров (директоров).

4. Основные проблемы информационного обеспечения корпоративного управления и стратегического менеджмента.

5. Финансовые и нефинансовые показатели. Понятия достоверности, надежности и информативности показателей.

6. Понятие эффективности деятельности организации (фирмы).

7. Показатели эффективности. Экономическая эффективность:

достоинства и недостатки подхода. Классификации показателей.

8. Понятия результативности и эффективности. Концепция «performance management».

9. Стратегический управленческий учет.

10. Целевая себестоимость. Подходы к распределению косвенных затрат. Учет неявных затрат.

11. ABC-costing как стратегические инструменты.

12. Показатели потребителей и продуктов. Показатели подразделений. Показатели поставщиков.

13. Функционально-стоимостной анализ (ФСА). Организация и результаты ФСА. Оценка экономической эффективности ФСА.

14. Функция развертывания качества (ФРК). История создания ФРК.

15. Инвестиционный и проектный учет. Инвестиционные показатели.

16. Реальные опционы. Финансовые показатели. Экономические показатели.

17. Экономическая добавленная стоимость.

18. Маркетинговые показатели: отраслевые показатели, показатели рынка, рыночные показатели продукта.

19. Ориентация на потребителя: понятие качества, методы количественных и качественных оценок качества.

20. Показатели внутренних процессов. Показатели эффективности организационной структуры.

21. Показатели бизнес-процессов. Взаимосвязь с управленческим учетом.

22. Показатели обучения и развития персонала. Показатели системы управления человеческими ресурсами.

23. Проблемы несбалансированности и противоречивости финансовых и нефинансовых показателей.

24. Взаимосвязь миссии, стратегии и текущей деятельности. Понятие критических факторов успеха (CSF).

25. Ключевые (Key Performance Indicator, KPI) и вспомогательные показатели. Требования к KPI. Опережающие и результирующие показатели.

26. Показатели результативности и эффективности. Первичные и вторичные показатели. Измерения и оценки. Частные и агрегированные оценки.

27. Агрегированные показатели: комплексные и интегральные оценки. Пороговые значения.

28. Направления использования показателей в управленческом учете и в ССП.

29. Оценки, применяемые к объектам учета: прогнозные, плановые, целевые, фактические итоговые (отчетность), фактические промежуточные.
30. Мотивационные показатели: фондообразующие и фондораспределяющие.
31. Показатели для принятия решений. Каскадирование показателей. Каскадируемые и некаскадируемые показатели. Объекты и способы каскадирования.
32. Оценка конкурентной позиции с помощью бенчмаркинга.
33. Значения показателей. Приближенные значения и примерные формулы. Интервальные и точечные значения показателей.
34. Цели и показатели. Дерево целей. Способы декомпозиции целей. Растянутые цели в ССП. Дерево показателей.
35. Проблема количества показателей в ССП. Типизация показателей в ССП. Управление системой показателей фирмы.
36. Концепция сбалансированных показателей. История создания и развития ССП и Balanced ScoreCard.
37. Отбор показателей для ССП: финансы, взаимоотношения с клиентами, совершенствование внутренних бизнес-процессов, обучение и развитие персонала.
38. Использование ССП в управлении компанией. Стратегический и тактический аспекты.
39. Примеры создания стратегических карт ССП в коммерческих и некоммерческих организациях.
40. Способы балансировки показателей. Разработка стратегических показателей. Формат представления данных.
41. Взаимосвязь ССП с управленческим учетом, бюджетированием, управлением оперативной деятельностью и системой мотивации. Обратная связь в ССП.
42. Ведение проектов по разработке и внедрению ССП: план проекта, этапы проекта, факторы успеха, управление изменениями. Результаты проекта разработки и внедрения ССП.
43. Программные продукты, применяемые для внедрения и практического использования системы сбалансированных показателей (ARIS BSC, QPR и др.)

**Пример экзаменационного билета**  
**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение**  
**высшего образования**  
**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ**  
**РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**  
**(Финансовый университет)**

Департамент менеджмента

Дисциплина            «УПРАВЛЕНИЕ            ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ            И  
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ»

Департамент Менеджмента  
Семестр 7  
Профиль «Маркетинг»

Форма обучения очная  
Направление Менеджмент

**Экзаменационный билет № \_\_\_\_\_**

**Задание 1. (30 баллов). Теоретический вопрос.**

Экономическая эффективность: достоинства и недостатки подхода.

Понятия результативности и эффективности. Управление результативностью.

Концепция «performance management».

**Задание 2. (10 баллов). Тестовое задание.**

1) Какой критерий является ключевым при определении приоритетности инициативы?

- a) Поддержка инициативы руководством компании
- b) Связь инициативы со стратегией организации
- c) наличие необходимых ресурсов
- d) экономическая обоснованность инициативы

2) Количество показателей в ССП.

- a) должно быть точно равным 12-ти - по одному запаздывающему на составляющую и по два опережающих показателя на один запаздывающий
- b) не регламентировано и может достигать для большой корпорации 200 и более
- c) должно быть не более 15
- d) оптимально равно 20 - 25

3) Цель какой составляющей ССП можно сформулировать, ответив на вопрос: «В чем покупательная ценность предложения компании?»

- a) Клиентской составляющей
- b) финансовой составляющей
- c) составляющей внутренних процессов
- d) составляющей обучения и развития персонала

4) Показатели ССП бывают.

- a) Выраженными количественно или качественно



- b) материальными и нематериальными
- c) запаздывающими и опережающими
- d) прямыми и косвенными

5) Установите соответствие между показателями оценки процесса и их характеристиками: Показатели:

- a) результативность
- b) гибкость
- c) эффективность

**Задание 3. (20 баллов). Практико-ориентированное задание.**

1. Разработайте целевую структуру вознаграждения топ-менеджеров (не менее 5 топ-менеджеров, постоянная часть (оклад) - не зависит от достижения стратегических целей и переменная часть (премия) - зависит от выполнения стратегических целей, достижения конкретных КПЭ), обоснуйте Ваш выбор процентного соотношения постоянной и переменной части вознаграждения.

Разработайте премиальный план не менее 5 руководителей, основанный на достижении конкретных КПЭ (используйте не менее 4 КПЭ всех уровней определенных Вами ранее). Обоснуйте ответ.

При выполнении задания используйте приложения «Подход к формированию структуры вознаграждения», «Пример целевой структуры вознаграждения ТОП менеджеров», «Премиальный план руководителей».

В целях получения иллюстративного представления общей информации о построении в организации системы премирования ознакомьтесь с приложением «Подход к разработке программы премирования».

## **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

### **Рекомендуемая литература (очная форма обучения)**

#### ***Основная литература***

1. Одинцов, Б.Е. Информационные системы управления эффективностью бизнеса: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Б.Е. Одинцов. - Москва: Юрайт, 2015, 2018. - 206 с. – Текст : непосредственный. - То же. – 2019. – ЭБС Юрайт. – URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/433228> (дата обращения: 30.01.2020). - Текст : электронный.

2. Армстронг М. Управление результативностью: Система оценки результатов в действии: пер. с англ. / Майкл Армстронг, Анжела Бэрн. —

Москва: Альпина Паблишер, 2012. - ЭБС Alpina Digital. - URL: <https://finunivers.alpinadigital.ru/book/442> (дата обращения: 04.03.2020). — Текст : электронный.

### *Дополнительная литература*

3. Замышляев О. Матрица перемен: Как повысить эффективность изменений в компании / О. Замышляев. - Москва: ООО "Альпина Паблишер", 2016. - 126 с. – ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/914281> (дата обращения: 23.01.2020). - Текст : электронный.

4. Боссиди Л. Исполнение: Система достижения целей: пер. с англ. / Л. Боссиди, Р. Чаран. - Москва: ООО "Альпина Паблишер", 2017. - 325 с. - ЭБС Alpina Digital. - URL: <https://finunivers.alpinadigital.ru/book/225> (дата обращения: 26.02.2020). - Текст : электронный.

5. Басовский, Л.Е. Современный стратегический анализ: учебник / Л.Е. Басовский - Москва: Инфра-Москва, 2013. - 256 с. - (Высшее образование: Магистратура). - Текст: непосредственный. - То же. - 2014. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/424025> (Дата обращения: 21.01.2020). - Текст: электронный.

6. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд III; пер. с 9-го англ.изд. - Москва: ИНФРА-М, IRWIN, 2000. - 412 с. - Университетский учебник. - Текст: непосредственный. - То же. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/453177> (дата обращения: 22.01.2020). - Текст: электронный.

## Рекомендуемая литература (заочная форма обучения)

### *Основная литература*

1. Одинцов, Б.Е. Информационные системы управления эффективностью бизнеса: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Б.Е. Одинцов. - Москва: Юрайт, 2015, 2018. - 206 с. – Текст : непосредственный. - То же. – 2019. – ЭБС Юрайт. – URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/433228> (дата обращения: 30.01.2020). - Текст : электронный.

### *Дополнительная литература*

2. Замышляев О. Матрица перемен: Как повысить эффективность изменений в компании / О. Замышляев. - Москва: ООО "Альпина Паблишер", 2016. - 126 с. – ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/914281> (дата обращения: 23.01.2020). - Текст : электронный.

3. Басовский, Л.Е. Современный стратегический анализ: учебник / Л.Е. Басовский - Москва: Инфра-Москва, 2013. - 256 с. - (Высшее образование: Магистратура). - Текст: непосредственный. - То же. - 2014. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/424025> (Дата обращения: 21.01.2020). - Текст: электронный.

4. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд III; пер. с 9-го англ.изд. - Москва: ИНФРА-М, IRWIN, 2000. - 412 с. - Университетский учебник. - Текст: непосредственный. - То же. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/453177> (дата обращения: 22.01.2020). - Текст: электронный.

## 9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>
2. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» <http://biblioclub.ru/>
4. Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znanium.com>
5. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» <https://www.biblio-online.ru/>
6. Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital <http://lib.alpinadigital.ru/>
7. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
8. Электронная библиотека <http://grebennikon.ru>
9. Национальная электронная библиотека <http://нэб.рф/>
10. Электронная библиотека диссертаций Российской государственной библиотеки <https://dvs.rsl.ru/>
11. Финансовая справочная система «Финансовый директор» <http://www.1fd.ru/>

## 10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины «Управление эффективностью и результативностью» разработаны и размещены на образовательном портале Финансового университета.

Наименование методических материалов для обучающихся	Год утверждения	Местонахождение материала (ссылка на ИОП, информационный стенд департамента/кафедры/филиала, др.)
Методические указания по выполнению контрольной работы	2016	<a href="https://portal.fa.ru/Files/Data/b2d8f2b0-a15b-436c-a361-1bf15c6b4b40/ueirb_kontr.pdf">https://portal.fa.ru/Files/Data/b2d8f2b0-a15b-436c-a361-1bf15c6b4b40/ueirb_kontr.pdf</a>

## **11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем**

11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения:

- Windows Microsoft office (Word, Excel, PowerPoint) и т.д.
- Антивирус ESET ENDPOINT SECURITY.

11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы: «КонсультантПлюс», «Гарант».

11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации – не предусмотрено

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

Для осуществления образовательного процесса в рамках дисциплины необходимо наличие специальных помещений.

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения лекций, семинарских и практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Специальные помещения должны быть укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Проведение лекций и семинаров в рамках дисциплины осуществляется в помещениях:

- оснащенных демонстрационным оборудованием;
- оснащенных компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет»;
- обеспечивающих доступ в электронную информационно-образовательную среду университета.