

**«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
(Финуниверситет)**

Калужский филиал Финуниверситета

Кафедра «Учет и менеджмент»

«УТВЕРЖДАЮ»

Директор Калужского филиала
Финуниверситета



В.А. Матчинов

30» июня 2022 г.

Данилова Л.Н.

УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки

38.03.02 «Менеджмент»

Образовательная программа «Управление бизнесом»

Очная форма обучения

*Рекомендовано Ученым советом Калужского филиала Финуниверситета
(протокол №56 от 30.06.2022 г.)*

Одобрено кафедрой «Учет и менеджмент»
Калужского филиала Финуниверситета
(протокол №12 от 30 июня 2022 г.)


КАЛУГА 2022


Рабочая программа предназначена для преподавания дисциплины «Управление эффективностью и результативностью» студентам, обучающимся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», образовательная программа «Управление бизнесом» по очной форме обучения.

В рабочей программе излагаются планируемые результаты освоения дисциплины, содержание дисциплины, тематика и содержание семинаров и практических занятий, технологии их проведения. В рабочей программе дисциплины приводится перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся, фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся, перечень основной и дополнительной литературы, а также ресурсов информационно-телекоммуникационной сети Интернет.

СОГЛАСОВАНО:

Заместитель директора
по учебно-методической работе  /Орловцева О.М./
«30» июня 2022 г.

Начальник учебно-методического отдела  /Толстикова В.С./
«30» июня 2022 г.

Заведующий кафедрой
«Учет и менеджмент»  /Губернаторова Н.Н./
«30» июня 2022 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1.	Наименование дисциплины.....	3
2.	Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине.....	3
3.	Место дисциплины в структуре образовательной программы	4
4.	Объем дисциплины(модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся.....	4
5.	Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемом (в академических часах) и видов учебных занятий.....	5
5.1.	Содержание дисциплины.....	5
5.2.	Учебно-тематический план.....	7
5.3.	Содержание семинаров, практических занятий.....	9
6.	Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	12
6.1.	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	12
6.2.	Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю ...	15
7.	Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	22
8.	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	28
9.	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	29
10.	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	30
11.	Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем.....	38
12.	Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	39

1. Наименование дисциплины

Б.1.2.2.1.8. «Управление эффективностью и результативностью»

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

Таблица 1

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции ¹	Результаты обучения (владения ² , умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ПКП-2	Способность организовывать операционную деятельность компаний с использованием процессного и проектного подходов	1. Проводит исследование операционной деятельности организации и совершенствует ее на основе процессного и проектного подходов.	Знать: алгоритм и методы проведения исследования операционной деятельности организации, основы процессного и проектного подходов в управлении Уметь: применять методы проведения исследования операционной деятельности организации, принимать решения по совершенствованию операционной деятельности организации на основе процессного и проектного подходов
		2. Управляет проектами на основе классических и гибких методологий.	Знать: методы проектного менеджмента для организации управления проектами различного характера, особенности применения классических и гибких методологий Уметь: применять знания в управлении проектами различного характера на основе классических и гибких методологий
ПКП-3	Способность планировать, участвовать в процессах текущего и стратегического планирования и контроля в организации	1. Демонстрирует навыки использования в своей работе новых технологий для планирования и контроля в организации	Знать: - Новые технологии для планирования и контроля в организации Уметь: - Использовать в своей работе новые технологии для планирования и контроля в организации
		2. Использует метрики результативности компании на каждом этапе жизненного цикла компании.	Знать: - метрики результативности компании на каждом этапе жизненного цикла Уметь: - Использовать метрики результативности компании на каждом этапе жизненного цикла

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление эффективностью и результативностью» относится к дисциплинам профиля «Менеджмент и управление бизнесом» по направлению подготовки 38.03.02. «Менеджмент», образовательная программа бакалавриата «Управление бизнесом».

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

Таблица 3

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з.е и часах)	Модуль 7 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	4 з.е./144	144
<i>Контактная работа – Аудиторные занятия</i>	<i>50</i>	<i>50</i>
<i>Лекции</i>	<i>16</i>	<i>16</i>
<i>Семинары, практические занятия</i>	<i>34</i>	<i>34</i>
Самостоятельная работа	144	94
Вид текущего контроля	<i>Контрольная работа</i>	<i>Контрольная работа</i>
Вид промежуточной аттестации	<i>Экзамен</i>	<i>Экзамен</i>

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

Таблица 3

№ п/ п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах					Формы текущего контроля успеваемо- сти
		Все- го	Контактная работа - Аудиторная работа			Самостояте льная работа	
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практические занятия		
1.	Тема 1. Показатели эффективности и результативности	25	9	3	6	16	опрос, дискуссия, командная работа в форме ментальной карты/инфографик и
2.	Тема 2. Управленческий учет как источник показателей	25	9	3	6	16	опрос, дискуссия, анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода, проектное задание
3.	Тема 3. Финансовые и экономические показатели	25	9	3	6	16	тестирование
4.	Тема 4 Нефинансовые показатели деятельности фирмы	24	8	2	6	16	тестирование
5.	Тема 5 Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicator, KPI)	22	7	2	5	15	опрос, дискуссия, деловая игра
6.	Тема 6. Система сбалансированных	23	8	3	5	15	анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода

	показателей (ССП)						
	В целом по дисциплине	144	50	16	34	94	Согласно учебному плану: контрольная работа
	Итого в %	100	28	32	68	72	

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 4

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
Тема 1. Показатели эффективности и результативности	1. Понятие и основные концепции эффективности. Показатели эффективности. Понятия результативности и эффективности. 2. Управление результативностью. Концепция «performance management». 3. Показатели (индикаторы). Классификации показателей. Финансовые и нефинансовые показатели. Понятия достоверности, надежности и информативности показателей. 4. Экономические и финансовые показатели. 5. Система нефинансовых показателей. 6. Маркетинговые показатели: отраслевые показатели, показатели рынка, рыночные показатели продукта. Показатели портфеля бизнеса. 7. Показатели внутренних процессов. Показатели эффективности организационной структуры. 8. Показатели бизнес-процессов. Процессный подход к управлению. Процессно-ориентированный анализ эффективности. 9. Показатели проектов и бизнес-единиц. Рекомендуемые источники: 3, 4, 6.	устный опрос, решение тестовых заданий, групповая дискуссия
Тема 2. Управленческий учет как источник показателей	1. Теоретические основы и история возникновения методик измерения эффективности. 2. Определение эффективности фирмы на основе фундаментальных финансово-экономических показателей. Рекомендуемые источники: 1, 3, 5, 6	устный опрос, интерактивное исследование темы, решение тестовых заданий, групповая дискуссия
Тема 3. Финансовые и экономические показатели	1. Структура ценностно-ориентированного менеджмента (VBM). Система измерения ценности как ключевой элемент ценностно-ориентированного менеджмента. Отличие VBM-показателей от традиционных бухгалтерских показателей эффектов и эффективности. 2. Понятие фундаментальной ценности собственного капитала. Основные подходы и модели фундаментальной оценки собственного капитала. 3. Модели остаточной прибыли Эдвардса–Белла–	устный опрос, интерактивное исследование темы, решение тестовых заданий, групповая дискуссия

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
	<p>Олсона (Edwards– Bell–Ohlson (EBO) valuation model) (Residual Income Model — RIM).</p> <p>4. Модель остаточной операционной прибыли (добавленной экономической стоимости — Economic Value Added, EVA).</p> <p>5. Соответствие показателей стадии развития (жизненного цикла) организации. Лестница финансовых целей и показателей результатов деятельности.</p> <p>6. Первичная классификация VBM-показателей. Показатели результатов деятельности, основанные на бухгалтерских (балансовых) оценках и показателях; показатели результатов деятельности, основанные на денежных потоках; показатели результатов деятельности, основанные на рыночных оценках.</p> <p>Рекомендуемые источники: 2, 3,5,6</p>	
Тема 4 Нефинансовые показатели деятельности фирмы	<p>1. Ценностно-ориентированный менеджмент и фундаментальная оценка компаний Модели взаимосвязи рыночной и фундаментальной ценностей на российском рынке.</p> <p>2. Фундаментальная ценность компании: теория и приложение к нахождению цены IPO. Модификации модели фундаментальной ценности.</p> <p>3. Анализ модели оценивания фундаментальной ценности на российском рынке</p> <p>4. Использование модели остаточной чистой прибыли для прогнозирования цены при IPO.</p> <p>5. Оценивание нематериальных активов и их роль в создании ценности для собственников. Подходы к определению нематериальных активов и интеллектуального капитала.</p> <p>6. Оценивание фундаментальной ценности нематериальных активов на основе модели остаточной операционной прибыли. Проблемы определения состава и оценки основных элементов нематериальных активов.</p> <p>Рекомендуемые источники: 1, 2,3,5,6</p>	устный опрос, решение тестовых заданий, групповая дискуссия
Тема 5 Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicator, KPI)	<p>1. Показатели как индикаторы достижения стратегических целей. Взаимосвязь миссии, стратегии и текущей деятельности. Понятие критических факторов успеха (CSF).</p> <p>2. Ключевые (Key Performance Indicator, KPI) и вспомогательные показатели. Требования к KPI. Опережающие и результирующие показатели.</p> <p>3. Показатели результативности и эффективности. Потоки и запасы. Разовые показатели. Первичные и вторичные показатели. Измерения и оценки. Частные и агрегированные оценки.</p> <p>4. Агрегированные показатели: комплексные и интегральные оценки. Пороговые значения. Показатели для принятия решений.</p> <p>Рекомендуемые источники: 2, 4,6</p>	устный опрос, решение тестовых заданий, групповая дискуссия
Тема 6. Система сбалансированных показателей (ССП)	<p>1. Стратегия и управление эффективностью. Концепция сбалансированных показателей.</p> <p>2. История создания и развития ССП и Balanced ScoreCard. Основные понятия. Понятие баланса в</p>	устный опрос, решение тестовых заданий, групповая дискуссия

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
	<p>ССП. Направления использования показателей в управленческом учете и в ССП.</p> <p>3. Мотивационные показатели: фондообразующие и фондораспределяющие.</p> <p>4. Значения показателей. Приближенные значения и примерные формулы. Интервальные и точечные значения показателей.</p> <p>5. Цели и показатели. Дерево целей. Способы декомпозиции целей. Растянутые цели в ССП. Дерево показателей.</p> <p>6. Проблема количества показателей в ССП. Типизация показателей в ССП. Управление системой показателей фирмы</p> <p>7. Сбалансированность систем показателей: примеры и неопределенности. Перспективные показатели.</p> <p>8. Ключевые направления ССП. Четыре ключевых направления ССП – принципы определения направлений.</p> <p>9. Отбор показателей для ССП: финансы, взаимоотношения с клиентами, совершенствование внутренних бизнес-процессов, обучение и развитие персонала.</p> <p>10. Взаимосвязи между направлениями. Разработка подходов к дополнительным ключевым направлениям ССП. Стратегические карты.</p> <p>11. Использование ССП в управлении компанией. Стратегический и тактический аспекты.</p> <p>12. Примеры создания стратегических карт ССП в коммерческих и некоммерческих организациях.</p> <p>13. Способы балансировки показателей. Разработка стратегических показателей. Формат представления данных.</p> <p>14. Типичные ошибки. Аудит показателей и ССП. Примеры ССП для различных холдингов, предприятий и подразделений.</p> <p>Рекомендуемые источники: 1, 2,3,4,5.</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 5

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Показатели эффективности и результативности	1. Показатели обучения и развития персонала. Показатели системы управления человеческими ресурсами. Показатели рабочих групп. Показатели сотрудников. 2. Проблемы несбалансированности и «противоречивости» финансовых и нефинансовых показателей.	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к опросу по темам лекции; - подготовка докладов и мультимедийных презентаций; - подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам
Тема 2. Управленческий учет как источник показателей	Взаимосвязи финансово-экономических показателей	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к опросу по темам лекции; - подготовка докладов и мультимедийных презентаций; - подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам
Тема 3. Финансовые и экономические показатели	Сравнительный анализ показателей результатов деятельности. Применение показателей результатов деятельности для управления компанией.	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к опросу по темам лекции; - подготовка докладов и мультимедийных презентаций; - подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам
Тема 4 Нефинансовые показатели деятельности фирмы	Оценка фундаментальной и рыночной ценностей нематериальных активов российских компаний.	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к опросу по темам лекции; - подготовка докладов и

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
		мультимедийных презентаций; - подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам
Тема 5 Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicator, KPI)	Каскадирование показателей. Каскадируемые и некаскадируемые показатели. Аддитивные показатели. Объекты и способы каскадирования.	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к опросу по темам лекции; - подготовка докладов и мультимедийных презентаций; - подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам
Тема 6. Система сбалансированных показателей (ССП)	1. Общие принципы организации внедрения. Ведение проектов по разработке и внедрению ССП: план проекта, этапы проекта, факторы успеха, управление изменениями. Результаты проекта разработки и внедрения ССП. 2. Программные продукты, применяемые для внедрения и практического использования системы сбалансированных показателей (ARIS BSC, QPR и др.)	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - составление плана и тезисов ответов на контрольные вопросы; - подготовка к опросу по темам лекции; - подготовка докладов и мультимедийных презентаций; - подготовка к участию в дискуссии по актуальным вопросам

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. Специализированные системы функционально-стоимостного анализа в комплексе решений управления эффективностью бизнеса.
- 10.
11. Графическое представление модели функционально-стоимостного анализа.
12. Анализ ситуаций и сценариев в специализированной системе функционально-стоимостного анализа.
13. Сравнительный анализ информационных систем, в которых реализуются задачи планирования и бюджетирования.
14. Преимущества и недостатки заказных разработок и ERP- систем в части планирования и бюджетирования.
15. Преимущества специализированных систем бюджетирования.
16. Организация многомерного представления информации в специализированных системах планирования и бюджетирования.
17. Роль бизнес-правил в описании бюджетных расчетов.
18. Обеспечение многовариантности планирования, поддержки сценариев и версий в специализированных системах планирования и бюджетирования.
19. Применение функции развертывания качества в совершенствовании бизнес-процессов.
20. Проблемы сбора и структурирования учетных данных для последующего план-факт анализа в специализированных системах планирования и бюджетирования.
21. Возможности применения систем бизнес-интеллекта для решения задач управленческого учета.
22. Учет требований управленческого учета при проектировании корпоративных хранилищ данных.
23. Практические проблемы внедрения методов и информационных систем функционально-стоимостного анализа на российских предприятиях. Опыт

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

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

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

26.Оценка эффективности автоматизации функций управленческого учета.

27.Применение карт сбалансированного счета на практике.

28.Основные ошибки при внедрении ССП.

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

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

Перечень компетенций и их структура в виде умений, знаний и навыков содержится в разделе 2 рабочей программы Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине

Таблица 6

Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
ПКП-2 Способность организовывать операционн	1.Проводит исследование операционной деятельности организации и совершенствует	Знать: алгоритм и методы проведения исследования Уметь: применять	Задание 1 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

ую деятельность компаний	ее на основе процессного и проектного подходов.	методы проведения операционной процессного и проектного подходов	сбалансированных показателей высокого уровня».
	2. Управляет проектами на основе классических и гибких методологий.	Знать: методы проектного менеджмента для характера на основе классических и гибких методологий	Задание 2 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».
ПКП-3 Способность планировать, участвовать в процессах текущего и стратегического планирования и контроля в организации	1. Демонстрирует навыки использования в своей работе новых технологий для планирования и контроля в организации	Знать: Новые технологии для планирования и контроля в организации Уметь: Использовать в своей работе новые технологии для планирования и контроля в организации	Задание 1 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.
	2. Использует метрики результативности компании на каждом этапе жизненного цикла компании.	Знать: метрики результативности компании на каждом этапе жизненного цикла Уметь: Использовать метрики результативности компании на каждом этапе жизненного цикла	Задание 2 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.

Примерный перечень вопросов к экзамену

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

6. Маркетинговые показатели: отраслевые показатели, показатели рынка, рыночные показатели продукта. Показатели портфеля бизнеса.
7. Показатели эффективности организационной структуры.
8. Процессный подход к управлению. Показатели бизнес-процессов. Процессно-ориентированный анализ эффективности.
9. Показатели проектов и бизнес-единиц.
10. Показатели обучения и развития персонала. Показатели системы управления человеческими ресурсами. Показатели рабочих групп. Показатели сотрудников.
11. Проблемы несбалансированности и «противоречивости» финансовых и нефинансовых показателей.
12. Ценностно-ориентированный менеджмент (VBM). Система измерения ценности как ключевой элемент ценностно-ориентированного менеджмента. Отличие VBM-показателей от традиционных бухгалтерских показателей эффектов и эффективности.
13. Понятие фундаментальной ценности собственного капитала. Основные подходы и модели фундаментальной оценки собственного капитала.
14. Модели остаточной прибыли Эдвардса–Белла–Олсона (Edwards– Bell–Ohlson (EBO) valuation model) (Residual Income Model — RIM).
15. Модель остаточной операционной прибыли (добавленной экономической стоимости — Economic Value Added, EVA).
16. Первичная классификация VBM-показателей.
17. Ценностно-ориентированный менеджмент и фундаментальная оценка компаний. Модели взаимосвязи рыночной и фундаментальной ценностей на российском рынке.
18. Фундаментальная ценность компании: теория и приложение к нахождению цены IPO. Модификации модели фундаментальной ценности.
19. Анализ модели оценивания фундаментальной ценности на российском рынке
20. Показатели как индикаторы достижения стратегических целей. Понятие критических факторов успеха (CSF).
21. Ключевые (Key Performance Indicator, KPI) и вспомогательные показатели. Требования к KPI. Опережающие и результирующие показатели.
22. Показатели результативности и эффективности. Частные и агрегированные оценки.
23. Агрегированные показатели: комплексные и интегральные оценки. Пороговые значения. Показатели для принятия решений.
24. Каскадирование показателей. Каскадируемые и некаскадируемые показатели. Аддитивные показатели. Объекты и способы каскадирования.
25. Стратегия и управление эффективностью. Концепция сбалансированных показателей.
26. Проблема количества показателей в ССП. Типизация показателей в ССП. Управление системой показателей фирмы.
27. Сбалансированность систем показателей: примеры и неопределенности. Перспективные показатели.
28. Ключевые направления ССП. Четыре ключевых направления ССП — принципы определения направлений.

- 29.Отбор показателей для ССП: финансы, взаимоотношения с клиентами, совершенствование внутренних бизнес-процессов, обучение и развитие персонала.
- 30.Использование ССП в управлении компанией. Стратегический и тактический аспекты.
- 31.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.
- 32.Программные продукты, применяемые для внедрения и практического использования системы сбалансированных показателей (ARIS BSC, QPR и др.)

Пример экзаменационного билета

Экзаменационный билет № ...

1. 1 вопрос. Использование ССП в управлении компанией. Стратегический и тактический аспекты (15 баллов).
2. 2 вопрос. Анализ модели оценивания фундаментальной ценности на российском рынке (15 баллов)
3. Практико-ориентированное задание (30 баллов)

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

Нормативные акты

1. Гражданский кодекс РФ, часть II - № 14-ФЗ от 26.01.96г. (с изменениями и дополнениями)
2. Федеральный закон РФ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» № 39-ФЗ от 25.02.99г. (с изменениями и дополнениями)
3. Федеральный закон РФ «О финансовой аренде (лизинге)» № 164-ФЗ от 29.10.98 г. (с изменениями и дополнениями)
4. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» № 39-ФЗ от 22 апреля 1996 г. (с изменениями и дополнениями)

Основная литература

5. Левчаев, П. А. Финансовый менеджмент : учебное пособие / П.А. Левчаев. — М.: ИНФРА-М, 2020. — 247 с.
6. Морошкин, В. А. Практикум по финансовому менеджменту: технология финансовых расчетов с процентами : практическое пособие / В.А. Морошкин, А.С. Сметанкин. — 3-е изд., испр. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2020. — 131 с.
7. Воронина, М. В. Финансовый менеджмент: учебник для бакалавров / М. В. Воронина. - 2-е изд., стер. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 384 с.

8. Лысенко, Д. В. Финансовый менеджмент: Учебное пособие / Д.В. Лысенко. - М.: НИЦ Инфра-М, 2019. - 372 с.
9. Казакова, Н. А. Методология риск-ориентированного контроля и контроллинга эффективности бизнеса : монография / Н.А. Казакова, Е.И. Ефремова ; под ред. проф. Н.А. Казаковой. - 2-е изд., испр. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2019. - 234 с.
10. Системы управления эффективностью бизнеса [Электронный ресурс]: Учеб. пособие / Н.М. Абдикеев; Под науч. ред. Н.М. Абдикеева, О.В. Китовой. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 282 с.

Дополнительная литература

11. Анализ финансовой отчетности, составленной по МСФО: учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. / Н.С. Пласкова. — М.: Вузовский учебник; ИНФРА-М, 2017. — 269 с.
12. Ивашковская И.В. Моделирование стоимости компании. Стратегическая ответственность советов директоров: монография / И.В. Ивашковская. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 430 с.
13. Маевская Е.Б. Стратегический анализ и бюджетирование денежных потоков коммерческих организаций: монография / Е.Б. Маевская. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 108 с.
14. Холмс, Ч. Совершенная машина продаж: 12 проверенных стратегий эффективности бизнеса / Холмс Ч. - Москва :Альпина Пабли., 2016. - 320 с.

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. Образовательная платформа Юрайт <https://urait.ru/>
6. Деловая онлайн-библиотека AlpinaDigital<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. Диссертации и авторефераты на сайте Высшей аттестационной комиссии (ВАК) <https://vak.minobrnauki.gov.ru/>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Обучающимся в рамках самостоятельной работы следует использовать Методические рекомендации по планированию и организации внеаудиторной самостоятельной работы студентов по образовательным программам бакалавриата и

магистратуры в Финансовом университете, утвержденные Приказом ректора №1040/о от 11.05.2021 г.

Самостоятельная работа студентов проходит внеаудиторно. Организации самостоятельной работы служит учебно-тематический план изучения дисциплины. В данном плане указана тематика лекций, семинаров, вопросы и задания для самостоятельного изучения. Во время лекций необходимо конспектировать содержание лекции. После лекции необходимо отредактировать записи, оформить конспект, дополняя его содержание дополнительной информацией. При оформлении конспекта целесообразно выделять названия тем и формулировки вопросов, основные определения, примеры.

При подготовке к семинару необходимо изучить вопросы семинара, соответствующий теоретический материал, делая для себя необходимые записи в рабочей тетради. После занятий необходимо просмотреть записанные решения и восстановить в решениях имеющиеся пробелы.

При затруднении в решении практических вопросов (задач), можно обратиться за консультацией (помощью) к преподавателю. Семинары проходят, как правило, в интерактивной форме и преподаватель учитывает активность обучающихся, направленную на решение предложенных вопросов (вариантов задач), а также вариантов ответов на решаемые вопросы (проблемы).

Не следует бояться дать неверный ответ или допустить иную ошибку: исправление и анализ ошибок в режиме общения с преподавателем и сокурсниками в ходе семинара способствует более глубокому освоению учебного материала и предупреждает возникновение ошибок в дальнейшем. Домашние задания (подготовку к занятиям) следует осуществлять регулярно. Если то или иное задание, при подготовке к семинару вызвало затруднение, необходимо обратиться к преподавателю за консультацией. Регулярность в выполнении домашних заданий (подготовке к занятиям) - важный фактор качественного освоения дисциплины.

Методические рекомендации по обучению лиц с ограниченными возможностями здоровья

Профессорско-преподавательский состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ). При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания тьюторами, психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки РФ (утв. 8 апреля 2014 г. № АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учётом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем. Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения

(персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ. Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учётом индивидуальных психофизических особенностей.

Для студентов с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
 - в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);
 - методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения).
- Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы.

Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);
- выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата). При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.

Методические рекомендации по выполнению контрольной работы

Методические рекомендации по выполнению контрольной работы предусмотрены в «Методических рекомендациях по подготовке написанию и оформлению контрольной работы», разрабатываемой преподавателем кафедры на учебный год, в котором реализуется учебная дисциплина

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

11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения

1. Антивирусная защита ESET NOD32
2. Windows, Microsoft Office
3. Astra Linux

11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Информационно-правовая система «Консультант Плюс»;
2. Информационно-правовая система «Гарант»;

11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации

Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации не предусмотрены

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

- аудитории для проведения лекционных и семинарских занятий, оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном, доской меловой/интерактивной;
- библиотеку, имеющую рабочие места для студентов, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет
- компьютерные классы с набором лицензионного базового программного обеспечения для проведения практических занятий и выходом в глобальную сеть Internet;

Образовательные технологии

В процессе изучения дисциплины «Управление эффективностью и результативностью» предполагается:

- сопровождение курса лекций наглядной презентацией, включающей практические примеры, схемы, графики, табличный материал;
- рассмотрение на семинарских занятиях интерактивных ситуационных задач по проблематике дисциплины;
- деловые игры;
- разбор конкретных ситуаций, коллективное обсуждение проблем российской и зарубежной практики по изучаемым темам;
- виртуальное общение в течение срока изучения курса в целях обеспечения лекций и практических занятий необходимым материалом и также контроля самостоятельной работы студентов.