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

Ярославский филиал Финуниверситета

Кафедра «Менеджмент и общегуманитарные науки»

СОГЛАСОВАНО
Заместитель мэра –
директор департамента
_____ Данц А.А.
«10» июня 2025 г.

УТВЕРЖДАЮ
Директор
Ярославского филиала
Финуниверситета
_____ В.А. Кваша
«17» июня 2025 г.

Автор: Р.В. Колесов

СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ

Рабочая программа дисциплины
для студентов, обучающихся по направлению подготовки
38.04.01 «Экономика», магистерская программа
«Финансовый анализ и оценка инвестиционных решений»
(очная форма обучения)

Рекомендовано Ученым советом Ярославского филиала Финуниверситета (протокол № 26 от 17.06.2025)

Одобрено кафедрой «Менеджмент и общегуманитарные науки»
(протокол № 10 от 10.06.2025)

Ярославль 2025

СОДЕРЖАНИЕ

1. Наименование дисциплины....3

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения.....3

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы....3

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

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий....4

5.1. Содержание дисциплины....4

5.2. Учебно-тематический план....7

5.3. Содержание семинаров, практических занятий....8

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине....9

6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы....9

6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю....10

7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине....17

7.1 Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы....17

7.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний....17

7.3. Соответствующие приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов.....17

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины....21

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины....22

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины....23

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем....23

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине....24

1. Наименование дисциплины

Дисциплина Б.5.1 «Современные методы управления эффективностью» направления подготовки магистров 38.04.01 «Экономика» профиль «Финансовый анализ и оценка инвестиционных решений».

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения.

Дисциплина «Современные методы управления эффективностью» обеспечивает формирование следующих компетенций:

Таблица 1 – Структура планируемых результатов обучения по дисциплине

Код компетенции	Название компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ПКН-4	Способность разрабатывать методики и оценивать эффективность экономических проектов с учетом факторов риска в условиях неопределенности	1 Формирует и применят методики оценки эффективности экономических проектов в условиях неопределенности. 2 Демонстрирует навыки формулирования выводов на основе проведенного исследования для принятия управленческий решений о реализации экономических проектов в виде методик и аналитических материалов.	1. **Знать:** состав и содержание финансовой и иной информации, необходимой для разработки обоснованных экономических проектов **Уметь:** осуществлять анализ и обработку финансовой информации для оценки эффективности экономических проектов в условиях неопределенности 2. **Знать:** методы стратегического, оперативного, ретроспективного анализа **Уметь:** дать оценку и интерпретацию полученным результатам анализа, самостоятельно разрабатывать варианты управленческих решений и аналитически обосновывать их выбор

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Современные методы управления эффективностью» является факультативом учебного плана по направлению подготовки магистров 38.04.01 «Экономика» профиль «Финансовый анализ и оценка инвестиционных решений», очная форма обучения.

Изучение дисциплины «Современные методы управления эффективностью» базируется на знаниях, полученных в рамках дисциплины: «Управленческая экономика», «Современные теории менеджмента» «Современный стратегический анализ».

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

Таблица 2 – Объем дисциплины в зачетных единицах и академических часах

Вид учебной работы по дисциплине	**Всего (в з/е и часах)**	**Семестр (модуль) 4 в (часах)**
Общая трудоёмкость дисциплины	**3 з.е. / 108 ч.**	**108**
Контактная работа – Аудиторные занятия	***12***	***12***
Лекции	*4*	*4*
Семинары, практические занятия	*8*	*8*
Самостоятельная работа	***96***	***96***
Вид промежуточной аттестации	Зачет	

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

Понятие и основные концепции эффективности. Показатели эффективности. Экономическая эффективность: достоинства и недостатки подхода. Управление эффективностью. Концепция «performance management». Классификации показателей. Иерархическая и фасетная модели классификации. 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 эффективности организационной структуры. Показатели бизнес-процессов. Процессный подход к управлению. 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. Метрики эффективности

Основные элементы управления эффективностью. Основные принципы управления результатами бизнеса. Механизмы измерения и оценки результатов деятельности компании как краеугольный камень общей системы управления эффективностью. Теоретические основы и история возникновения методик измерения эффективности. Определение эффективности фирмы на основе фундаментальных финансово-экономических показателей. Взаимосвязи финансово-экономических показателей. Набор взаимоувязанных метрик для различных уровней организации. Два подхода к формированию системы метрик: подход, основанный на финансовых параметрах, и подход, основанный на факторах успеха используемой стратегии или модели бизнеса.

Тема 3. Управленческие аспекты увеличения ценности компании (VBM)

Переход от концепции управления по целям (MBO) к концепции ценностно – ориентированного менеджмента (VBM). Ценность компании как ключевой элемент ценностно ориентированного менеджмента. Применение VBM – показателей при принятии стратегических решений: отличие VBM-показателей от традиционных бухгалтерских показателей эффектов и эффективности. Источники увеличения ценности компании: уникальность и ценность ресурсов и способностей. Ресурсная концепция: корневые, ключевые и отличительные компетенции компании. Формирование устойчивых конкурентных преимуществ как фактор увеличения ценности компании. Источники конкурентных преимуществ. Анализ цепочки и сети ценностей: ценности, создаваемые компанией и ее партнерами. Результаты деятельности компании для принятия управленческих решений: показатели результатов деятельности, основанные на бухгалтерских (балансовых) оценках и показателях; показатели результатов деятельности, основанные на денежных потоках; показатели результатов деятельности, основанные на рыночных оценках. Соответствие показателей стадии развития (жизненного цикла) организации. Лестница целей компании и показателей результатов деятельности. Сравнительный анализ показателей результатов деятельности. Применение показателей результатов деятельности для управления компанией. Построение системы принятия решений, направленных на максимизацию ценности бизнеса для акционеров в будущем.

Тема 4. Управление капитализацией компании. IPO

Ценностно-ориентированный менеджмент и фундаментальная оценка компаний Модели взаимосвязи рыночной и фундаментальной ценностей на российском рынке. Фундаментальная ценность компании: теория и приложение к нахождению цены IPO. Модификации модели фундаментальной ценности. Анализ модели оценивания фундаментальной ценности на российском рынке Использование модели остаточной чистой прибыли для прогнозирования цены при IPO. Оценивание нематериальных активов и их роль в создании

ценности для собственников. Подходы к определению нематериальных активов и интеллектуального капитала. Оценивание фундаментальной ценности нематериальных активов на основе модели остаточной операционной прибыли. Проблемы определения состава и оценки основных элементов нематериальных активов. Оценка фундаментальной и рыночной ценностей нематериальных активов российских компаний.

Тема 5. Комплементарные метрики: 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 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. Комплементарные метрики: 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. Сбалансированность систем показателей: примеры и неопределенности. Перспективные показатели. Ключевые направления ССП. Четыре ключевых направления ССП – принципы определения направлений. Отбор показателей для ССП: финансы, взаимоотношения с клиентами, совершенствование внутренних бизнес-процессов, обучение и развитие персонала.

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. Способы балансировки показателей. Разработка стратегических показателей. Формат представления данных. 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.

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 – Содержание учебно-тематического плана изучения дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Аудиторная работа				Самостоятельная работа	
			Общая	Лекции	Семинары и практические занятия	Занятия в интерактивных формах		
1	Показатели эффективности	53	6	2	1	0,5	16	Дискуссия, решение ситуационных задач
2	Метрики эффективности				1	0,5	16	Дискуссия, решение ситуационных задач
3	Управленческие аспекты увеличения ценности компании (VBM)				1	0,5	16	Дискуссия, решение ситуационных задач, тестирование
4	Управление капитализацией компании. IPO	55	6	2	1	0,5	16	Дискуссия, решение ситуационных задач
5	Комплементарные метрики: KPI				2	1	16	Дискуссия, решение ситуационных задач
6	Комплементарные метрики: ССП				2	1	16	Дискуссия, решение ситуационных задач, тестирование

	В целом по дисциплине	108	12	4	8	4	96	Согласно учебному плану
	Итого в %	100	15	4	11	50 (в общей аудиторной трудоемкости)	85	

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 4 – Темы дисциплины, формы проведения и содержание семинаров и практических занятий

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	1 Понятие и основные концепции эффективности. Показатели эффективности. Результативность и эффективность. 2. Управление результативностью. Концепция «performance management». 3. Показатели (индикаторы). Классификации показателей. Рекомендуемые источники: раздел 8: 1-2, 4; раздел 9: 1-6.	Дискуссия, решение ситуационных задач, выполнение индивидуальных заданий
Тема 2. Метрики эффективности	1. Теоретические основы и история возникновения методик измерения эффективности. 2. Определение эффективности фирмы на основе фундаментальных финансово-экономических показателей. 3. Взаимосвязи финансово-экономических показателей. Рекомендуемые источники: раздел 8: 1-2, 8; раздел 9: 1-6.	Дискуссия, решение ситуационных задач, выполнение индивидуальных заданий
Тема 3. Управленческие аспекты увеличения ценности компании (VBM)	1. Структура ценностно-ориентированного менеджмента (VBM). 2. Система измерения ценности как ключевой элемент ценностно-ориентированного менеджмента. 3. Отличие VBM-показателей от традиционных бухгалтерских показателей эффектов и эффективности. Рекомендуемые источники: раздел 8: 1-2, 5; раздел 9: 1-6.	Дискуссия, решение ситуационных задач, тестирование
Тема 4. Управление капитализацией компании. IPO	1. Ценностно-ориентированный менеджмент и фундаментальная оценка компаний Модели взаимосвязи рыночной и фундаментальной ценностей на российском рынке. 2. Фундаментальная ценность компании: теория и приложение к нахождению цены IPO. 3. Анализ модели оценивания фундаментальной ценности на российском рынке. Рекомендуемые источники: раздел 8: 1-2, 3; раздел 9: 1-6.	Дискуссия, решение ситуационных задач, выполнение индивидуальных заданий
Тема 5. Комплементарные метрики: KPI	1. Показатели как индикаторы достижения стратегических целей. Взаимосвязь миссии, стратегии и тактики. 2. Понятие критических факторов успеха (CSF). 3. Ключевые (Key Performance Indicator, KPI) и вспомогательные показатели. Требования к KPI. Опережающие и результирующие показатели. Рекомендуемые источники: раздел 8: 1-2, 7; раздел 9: 1-6.	Дискуссия, решение ситуационных задач, выполнение индивидуальных заданий

Тема 6. Комплементарные метрики: ССП	1. История создания и развития ССП и Balanced ScoreCard. Основные понятия. Понятие баланса в ССП. 2. Мотивационные показатели: фондообразующие и фондораспределяющие. 3. Значения показателей. Приближенные значения и примерные формулы. Интервальные и точечные значения показателей. Рекомендуемые источники: раздел 8: 1-2, 6; раздел 9: 1-6.	Дискуссия, решение ситуационных задач, тестирование

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

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

К внеаудиторным формам самостоятельной работы студентов относятся:

- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка курсового проекта.

На практических занятиях все студенты должны принимать активное участие в обсуждении изучаемых вопросов и уметь демонстрировать знание учебного материала. При выступлении студентам необходимо аргументировано излагать свою позицию, подкреплять ее конкретными данными, уметь обобщать, анализировать и систематизировать информацию.

Таблица 5 – Темы дисциплины, изучаемые вопросы и формы внеаудиторной самостоятельной работы

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Показатели эффективности	1. Показатели обучения и развития персонала. 2. Показатели системы управления человеческими ресурсами. 3. Показатели рабочих групп. Показатели сотрудников.	Работа с рекомендованной литературой и информационными ресурсами. Поиск, отбор и структурирование информации по предложенным вопросам. Выполнение индивидуальных заданий.
Тема 2. Метрики эффективности	1. Определение эффективности фирмы на основе фундаментальных финансово-экономических показателей. 2. Набор взаимоувязанных метрик для различных уровней организации. 3. Два подхода к формированию системы метрик эффективности.	Работа с рекомендованной литературой и информационными ресурсами. Поиск, отбор и структурирование информации по предложенным вопросам. Выполнение индивидуальных заданий.
Тема 3. Управленческие аспекты увеличения ценности компании (VBM)	1. Соответствие показателей стадии развития (жизненного цикла) организации. 2. Лестница целей компании и показателей результатов деятельности. 3. Методы увеличения ценности компании.	Работа с рекомендованной литературой и информационными ресурсами. Поиск, отбор и структурирование информации по предложенным вопросам. Выполнение индивидуальных заданий.

Тема 4. Управление капитализацией компании. IPO	1.Оценивание фундаментальной ценности нематериальных активов на основе модели остаточной операционной прибыли. 2.Проблемы определения состава и оценки элементов нематериальных активов. 3. Оценка фундаментальной и рыночной ценностей нематериальных активов.	Работа с рекомендованной литературой и информационными ресурсами. Поиск, отбор и структурирование информации по предложенным вопросам. Выполнение индивидуальных заданий.
Тема 5. Комплементарные метрики: KPI	1.Каскадирование показателей. 2. Каскадируемые и некаскадируемые показатели. 3. Аддитивные показатели. Объекты и способы каскадирования.	Работа с рекомендованной литературой и информационными ресурсами. Поиск, отбор и структурирование информации по предложенным вопросам. Выполнение индивидуальных заданий.
Тема 6. Комплементарные метрики: ССП	1. Примеры создания стратегических карт ССП в коммерческих организациях. 2. Упрощенная схема разработки ССП. 3. Разработка целей и показателей для верхнего и нижнего уровней управления. Организация отбора и формирования перечня показателей деятельности	Работа с рекомендованной литературой. Работа с информационными ресурсами. Поиск, отбор и структурирование информации по предложенным вопросам. Выполнение индивидуальных заданий.

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

Примерные тесты для самостоятельной работы

1. Перечислите основные барьеры, препятствующие реализации стратегии:

а) барьеры видения, человеческого фактора, ресурсов и руководства;

б) барьеры финансов, клиентов, внутренних процессов обучения и развития;

в) барьеры оценки деятельности, управления и распространения информации;

г) барьеры выбора целей, норм и инициатив.

2. Первый опыт успешного применения ССП как системы стратегического управления в крупной корпорации достигнут:

а) энергетической компанией Nova Scotia Power в 2002 году;

б) гигантом автомобильной индустрии General Motors, что спасло его от неминуемого разорения в конце XX века;

в) компанией Mobil North America Marketing and Refining Division в 1995 году;

г) американскими корпорациями McDonalds и Coca-Cola в середине 90-х годов XX века.

3. ССП была впервые предложена:

а) сотрудником компании Nova Scotia Power Полом Р. Нивеном в 2002 году;

б) американскими экономистами из Гарварда Робертом Капланом и Дэйвидом Нортоном в 1992 году;

в) лауреатами Нобелевской премии, исследователями из Кембриджа (Великобритания) Джеймсом Уотсоном и Френсисом Криком в 1953 году;

г) 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…

а) финансовыми и нефинансовыми индикаторами, внутренними и внешними компонентами организации, запаздывающими и опережающими индикаторами;

б) материальными и нематериальными активами, запаздывающими и опережающими индикаторами, стратегическими и оперативными задачами;

в) интересами акционеров и сотрудников, интересами клиентов и компании, тенденциями развития и повышения эффективности;

г) стратегией и видением, текущими значениями и долгосрочными целями, инициативами и миссией организации.

5. Первоначально ССП была предложена как:

а) оценочная система, ориентированная на нематериальные факторы построения и формулирования стратегии организации;

б) система стратегического управления организацией;

в) инструмент информирования сотрудников организации о результатах деятельности.

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

а) не учитываются условия деловой среды;

б) рассматриваются отдельные функциональные области;

в) жертвуют долгосрочной перспективой;

г) нет потенциала для прогнозирования (движение вперед, глядя в зеркало заднего вида);

д) все перечисленное верно.

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

а) ССП применима для управления государственными и некоммерческими организациями, однако в этом случае причинно-следственные связи показателей должны обеспечивать движущую силу для выполнения миссии организаций;

б) 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;

в) 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;

г) 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:

а) внутренних процессов, интересов акционеров и интересов персонала;

б) клиентов, внутренних процессов, обучения и развития;

в) клиентов, внутренних процессов и нематериальных активов;

г) опережающих индикаторов, материальных активов и нематериальных активов.

9. Основная область применения ССП:

а) оценочная система, ориентированная на нематериальные факторы;

б) система стратегического управления организацией;

в) инструмент распространения информации о результатах деятельности;

г) все перечисленное верно.

10. Выберите правильное утверждение: использование ССП обеспечивает…

а) преодоление барьера человеческого фактора с помощью стратегического обучения;

б) преодоление барьера ресурсов с помощью каскадирования Системы показателей;

в) преодоление барьера видения с помощью перевода стратегии;

г) нет правильного варианта.

11. Различают три вида норм показателей:

а) оперативные, тактические и стратегические;

б) долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные;

в) запаздывающие, текущие и опережающие;

г) количественные, качественные и смешанные.

12. Остаются ли показатели сбалансированной системы неизменными?

а) да, после разработки и утверждения изменять набор показателей нельзя, так как это разрушит причинно-следственные отношения в ССП;

б) нет, изменять набор показателей можно в том случае, если руководство не устраивают получаемые результаты;

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

г) 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?

а) все результаты деятельности удовлетворительны, кроме прибыли;

б) корпоративная стратегия недавно подверглась изменению;

в) никто не замечает отсутствия отчетов о результатах деятельности;

г) клиенты не покупают продукцию, хотя цены на нее не выше, чем у конкурентов;

д) все перечисленное верно.

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

а) целесообразность распараллелить подбор показателей для разных составляющих между несколькими разработчиками для ускорения процесса разработки;

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

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

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

15. Стратегической картой называется…

а) перечень показателей с указанием их стратегических целей;

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

в) перечень целей и их отношением к стратегии;

г) нет правильного ответа.

16. Выберите правильное утверждение:

а) в отличие от стратегии и целей, которые могут быть достигнуты с течением времени, до конца выполнить миссию нельзя;

б) видение определяет основную цель организации – почему она существует;

в) миссия – это вечные принципы, которыми руководствуется организация;

г) один из эффективных методов формулирования ценностей носит название «Пять почему».

17. Выберите правильное соответствие категорий составляющей обучения и развития:

а) стратегические технологии – мотивация и единая направленность;

б) стратегические компетенции – оценка способностей;

в) атмосфера активности – оценка инструментария работников;

г) нет правильного ответа.

18. Финансовая составляющая ССП…

а) содержит только запаздывающие показатели, факторы деятельности для которых содержатся в других составляющих;

б) должна содержать комплекс опережающих и запаздывающих индикаторов;

в) содержит только запаздывающие показатели, для которых нельзя определить опережающие;

г) содержит только опережающие индикаторы.

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

а) нет, невозможно, так как в построении ССП должны участвовать представители всех функциональных направлений организации;

б) да, но подразделение должно обладать всем комплексом характеристик, присущих цепочке создания стоимости в организации;

в) да, так как нет принципиальной разницы, начинать построение ССП сверху вниз или снизу вверх, начиная с любого подразделения;

г) 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?

а) лидерство по продукту;

б) тесные связи с клиентами;

в) операционное совершенство;

г) для всех трех равнозначно.

Пример ситуационной задачи (кейс)

Формирование системы стратегического управления в ОАО «Аэрофлот - российские авиалинии» (далее – Аэрофлот) на основе ССП.

Вводная аналитическая справка (по материалам журнала РБК Daily, Москва):

Менеджмент «Аэрофлота» ставит перед собой цель вывести авиакомпанию в течение 15 лет в пятерку европейских и двадцатку мировых лидеров. Компания рассчитывает увеличить перевозки пассажиров более чем в три раза, до 70 млн. человек

в год, и нарастить авиапарк до 550 лайнеров. Помешать реализации этих планов могут плохие аэропорты в России, инфраструктурные ограничения и нехватка пилотов.

О том, что авиакомпания к 2025 году планирует перевезти более 70 млн. пассажиров, из них не менее 30 млн. внутри России, РБК daily рассказал источник в совете директоров «Аэрофлота». Эти цифры он назвал со ссылкой на проведенную вчера менеджментом авиакомпании презентацию «Стратегии группы «Аэрофлот» до 2025 года».

На основе данных компании (Приложение), выделите группы заинтересованных сторон, их потребности и требования к организации (примерами заинтересованных сторон являются – акционеры, государство, клиенты и т. д.). Определите основные направления стратегического развития применительно к рассматриваемой компании в соотношении с не менее 4 направлениями ССП.

Определите не менее 3 стратегических тем и не менее 10 стратегических целей компании корпоративного уровня. Обоснуйте свой выбор.

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».

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».

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».

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.

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. При выполнении задания в качестве шаблона используйте приложение «Карта стратегических целей».

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».

Проанализируйте бизнес-процессы бизнес единиц, определенных Вами ранее. Определите и охарактеризуйте ключевые бизнес-процессы (условие – не менее 3 ключевых бизнес-процессов для каждой бизнес единицы, рассматривать не менее 3 бизнес единиц).

На основании перечня КПЭ бизнес единиц, определенного ранее, разработайте перечень КПЭ уровня бизнес-функций (не менее 10 КПЭ уровня бизнес-функций). Обоснуйте ответ.

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.

Разработайте систему управления для определенных ранее КПЭ всех уровней. При выполнении задания в качестве подходов используйте приложение «Цикл управления по КПЭ».

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 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».

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.

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».

Определите мероприятия по мониторингу и контролю достижения КПЭ всех уровней, их периодичность, подразделения и уровень руководства, участвующие в данном процессе.

Решение кейса представляется в виде презентации. Задание выполняется в группе из 4-5 человек.

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости

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

С целью стимулирования систематической подготовки студентов к

практическим и семинарским занятиям по дисциплине в течение семестра вводится комплексный подход к оценке, получаемой студентами по итогам изучения дисциплины. На основании положения о системе оценки знаний студентов в Финансовом университете действует 100-балльная система оценки знаний. Это означает, что оценка, получаемая по итогам письменной экзаменационной работы, состоит из двух частей: текущего контроля студентов в семестре — максимальная оценка 40 баллов и результатов промежуточной аттестации — максимальная оценка 60 баллов.

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов, по результатам выполнения самостоятельных работ. Основными формами текущего контроля знаний являются:

- подготовка докладов;
- участие в научных дискуссиях и иных интерактивных формах занятий;
- обсуждения подготовленного учебного материала в форме опросов.

Вторая составляющая оценивает устный ответ на зачете и не может превышать 60 баллов.

20 баллов, полученные студентом в течение семестра, должны означать самую высокую характеристику его работы. Такой балл получают студенты, которые систематически показывают высокие результаты при опросах, проявляют активность при обсуждении изучаемых проблем, в полном объеме выполняют учебную программу, не имеют пропусков.

В 20 баллов максимально оценивается контрольная работа, которая предусмотрена учебным планом Максимальная оценка ответа на зачете оценивается в 60 баллов. Каждый вопрос в билете имеет свою долю в общей оценке в зависимости от сложности. Балльная система аттестации:

- студент, получивший от 51 до 100 баллов, считается аттестованным, получивший от 0 до 49 баллов - не аттестованным.

О данном подходе к оценке знаний студентов преподаватель информирует студентов на первом занятии. На последующих занятиях студентам сообщаются оценки, которые они получают по итогам работы в семестре.

Студенты могут улучшить свою оценку по итогам работы в семестре за счет отработки пропущенных занятий или полученной неудовлетворительной оцени на семинаре. Вместе с тем все отработки могут быть осуществлены в консультационные дни в период не более двух консультаций с момента получения оценки «неудовлетворительно» или пропуска занятий. Только в случае болезни студент может отрабатывать пропуски в более поздние сроки.

Отработка пропусков, имевших место по причине работы студентов во время занятий, не допускается.

Ориентировочное распределение максимальных баллов по видам работы:

№ п/п	Вид отчетности	Баллы
1.	Работа в семестре в т.ч. контрольная работа	40 20
2.	Экзамен	60

3.	Итого:	100

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

7.1 Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы

Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы указаны в разделе 2 «Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения».

7.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний

Примерные вопросы для тестирования студентов

1. Для какой̆ «дисциплины» покупательной̆ ценности является ориентиром достижение низких цен?
а) лидерство по продукту;
б) тесные связи с клиентами;
в) операционное совершенство;
г) для всех трех равнозначно.

2. Выберите правильную функцию участника управленческой̆ команды:
а) поддерживающий руководитель ССП содействует формированию эффективной команды посредством наставничества и поддержки;
б) члены команды представляют специальные знания хозяйственной единицы или функциональных областей;
в) эксперт по организационным изменениям представляет команде ресурсы (как людские, так и финансовые);
г) ведущий специалист по ССП представляет команде справочную информацию по стратегии и методологии.

3. Паспорт показателя содержит:
а) справочный материал о показателе;
б) характеристики показателя;
в) расчет и характеристику данных;
г) информацию о результатах деятельности;
д) все перечисленное верно.

4. Наличие финансовых показателей̆ в ССП…
а) не требуется для некоммерческих организаций;

б) не требуется для государственных организаций;
в) требуется только для коммерческих организаций;
г) необходимо независимо от того, для какой организации она составлена – частной, некоммерческой или государственной.

5. В каком порядке происходит построение ССП и стратегической карты?
а) показатели и причинно-следственные связи разрабатываются параллельно от финансовой составляющей к составляющей обучения и развития персонала;
б) показатели ССП разрабатываются от финансовой составляющей к составляющей обучения и развития персонала, а причинно-следственные связи от составляющей обучения и развития персонала к финансовой составляющей;
в) показатели и причинно-следственные связи разрабатываются параллельно от составляющей обучения и развития персонала к финансовой составляющей;
г) показатели ССП разрабатываются от составляющей обучения и развития персонала к финансовой составляющей, а причинно-следственные связи от финансовой составляющей к составляющей обучения и развития персонала.

6. Какой критерий является ключевым при определении приоритетности инициативы?
а) поддержка инициативы руководством компании;
б) связь инициативы со стратегией организации;
в) наличие необходимых ресурсов;
г) экономическая обоснованность инициативы.

7. Количество показателей в ССП…
а) должно быть точно равным 12-ти – по одному запаздывающему на составляющую и по два опережающих показателя на один запаздывающий;
б) не регламентировано и может достигать для большой корпорации 200 и более;
в) должно быть не более 15;
г) оптимально равно 20 – 25.

8. Цель какой составляющей ССП можно сформулировать, ответив на вопрос: «В чем покупательная ценность предложения компании?»
а) клиентской составляющей;
б) финансовой составляющей;
в) составляющей внутренних процессов;
г) составляющей обучения и развития персонала.

9. Показатели ССП бывают…
а) выраженными количественно или качественно;
б) материальными и нематериальными;

в) запаздывающими и опережающими;
г) прямыми и косвенными.

10. Установите соответствие между показателями оценки процесса и их характеристиками:
Показатели:
1) результативность;
2) гибкость;
3) эффективность.
Характеристики показателей:
а) связь между достигнутыми результатами и использованными ресурсами;
б) способность процесса достигать эффективности и результативности в меняющихся условиях;
в) степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов.

11. Выберите правильную последовательность эволюции целей деятельности фирмы в рамках теории эффективности:
а) рост стоимости акционерного капитала – рост доходности собственного капитала – максимизация стоимости компании;
б) максимизация стоимости компании – рост стоимости акционерного капитала – рост доходности собственного капитала;
в) рост доходности собственного капитала – рост стоимости акционерного капитала – максимизация стоимости компании.

12. Выберите идеальное состояние бизнеса с точки зрения его эффективности:
а) темпы роста дохода ≥ темпы роста отдачи ресурсов ≥ темпы роста активов ≥ темпы роста капитала;
б) темпы роста активов ≥ темпы роста капитала ≥ темпы роста дохода ≥ темпы роста отдачи ресурсов;
в) темпы роста капитала ≥ темпы роста дохода ≥ темпы роста отдачи ресурсов ≥ темпы роста активов;
г) темпы роста отдачи ресурсов ≥ темпы роста дохода ≥ темпы роста капитала ≥ темпы роста активов.

13. Назовите основополагающие моменты для концепции результативного управления (execution) и управления результативностью (performance management):
а) необходимость формулирования четких стратегических целей;
б) наличие системы показателей, характеризующих результативность и эффективность деятельности фирмы;
в) учет всех аспектов деятельности фирмы и интересов всех стейкхолдеров;
г) все ответы верны.

14. Отличительные особенности стратегического управленческого учета (выберите верные утверждения):
а) ориентирован на повышение эффективности бизнеса в долгосрочном периоде и рост инвестиционной привлекательности;
б) проводится анализ как внутренних, так и внешних факторов деятельности фирмы;
в) объем произведенной продукции не является наиболее существенным фактором, определяющим поведение затрат;
г) проводится анализ как финансовых, так и нефинансовых факторов деятельности фирмы;
д) не может быть использован одновременно с применением системы сбалансированных показателей как инструмента стратегического менеджмента.

15. 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;
д) все утверждения верны.

Примеры индивидуальных заданий

Задание 1
Предложить варианты перевода на русский язык терминов: Effectiveness, Efficiency, Performance (на выбор). Предложить способы расчета каждого из показателей. Допускается использование научных публикаций с обязательным указанием источника.

Задание 2
Выбрать публичную компанию и предложить показатели наилучшим образом соответствующие ее деятельности. По 5 наиболее важных с Вашей точки зрения показателей по следующим разделам: производственные, маркетинговые, показатели качества, показатели обучения и развития персонала. Результат представляется в виде презентации.
Задание выполняется в группе из 4 - 5 человек.

Задание 3
На основе публично доступной информации о компании, рассмотренной во второй теме, выявить стратегические цели, построить модель стратегической

карты. Предложить для каждой стратегической цели 2 - 3 опережающих показателя и один результирующий. Результат представляется в виде презентации. Задание выполняется в группе из 4 - 5 человек.

Задание 4

На основе разработанной стратегической карты разработать модель системы сбалансированных показателей для выбранной компании. Для этого сформулировать необходимые для этой компании перспективы ССП, а также, опираясь на миссию и видение, сформулировать стратегические цели. При необходимости уточнить стратегическую карту. Результат представляется в виде презентации. Задание выполняется в группе из 4 - 5 человек.

Задание 5

На основе разработанной модели ССП предложить целевые значения для выбранных и обоснованных КПЭ. Используйте информацию о текущих значениях показателей в самой компании, так и у компаний лидеров рынка. Результат представляется в виде презентации.

Задание выполняется в группе из 4 - 5 человек.

Задание 6

На основе данных об исследуемой компании выбрать один из наиболее важных с Вашей точки зрения бизнес-процессов, представить его логическую модель и предложить мероприятия по его улучшению. Дополнить разработанную модель ССП предложениями по использованию ССП в системе оплаты труда членов Правления компании, а также руководителя службы продаж на внутреннем рынке. Объединить полученные ранее результаты по разработке модели ССП в общую презентацию.

Задание выполняется в группе из 4 - 5 человек.

7.3. Соответствующие приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов.

Приказ от 01 октября 2024 года №2187/о «Об утверждении Положения о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов, обучающихся по образовательным программам высшего образования в Финансовом университете», размещенный по ссылке: https://www.fa.ru/upload/iblock/845/yqw4vi0gi21glvu9775bfm4rz6p19b0z/Prikaz-_2187_o-ot-01.10.2024.pdf

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

Основная литература

1. Басовский Л.Е. Современный стратегический анализ: Учебник. – М.: Инфра-М, 2014. – 256 с. (ЭБС ZNANIUM).
2. Системы управления эффективностью бизнеса: учеб. / под науч. ред. Н.М. Абдикеева, О.В. Китовой - М.: ИНФРА-М, 2012 - 281 с. (ЭБС ZNANIUM).

Дополнительная литература

3. Внедрение ERP-систем: управление экономической эффективностью / Ильин В.В. - 3-е изд., (эл.) - М.: Интермедиатор, 2018. - 298 с. znanium.com
4. Воловиков, Б.П. Стратегическое бизнес-планирование на промышленном предприятии с применением динамических моделей и сценарного анализа: Монография / Б.П. Воловиков - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 226 с. znanium.com
5. 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, 2018. - 234 с. znanium.com
6. Системы управления бизнес-процессами и административными регламентами на примере свободной программы RunaWFE: Пособие / Михеев А.Г. - 3-е изд., (эл.) - М.: ДМК Пресс, 2018. - 337 с. znanium.com
7. Современные системы управления деятельностью: учебник / Р.А. Попов. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 309 с. — (Высшее образование: Магистратура) znanium.com
8. Стратегический разрыв: Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь: Справочное пособие / Ковени М. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 232 с. znanium.com

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

1. http://www.gks.ru/ - Федеральная служба государственной статистики
2. https://www.rbc.ru/ – Росбизнесконсалтинг (РБК)
3. https://www.cfin.ru/ - Корпоративный менеджмент: финансы, бизнес-планы, управление компанией
4. http://biblioclub.ru - Университетская библиотека онлайн
5. http://www.library.fa.ru/ - Библиотечно-информационный комплекс Финансового университета при Правительстве Российской Федерации
6. http: //portal. ufrf.ru - Информационно-образовательный портал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Наименование методических материалов для обучающихся	Год утверждения	Местонахождение материала (ссылка на сайт филиала)
Приказ Финуниверситета от 14.05.2021 г. № 1040/о «Об утверждении методических рекомендаций по планированию и организации внеаудиторной самостоятельной работы студентов по образовательным программам бакалавриата и магистратуры Финансовом университете»	-	https://www.fa.ru/upload/iblock/dc2/a5qpi6qb0k0l6jz01c4g9y1cv5x35ey3/Prikaz-_-1040_o-ot-11.05.2021.PDF

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

Полный пакет лицензионного программного обеспечения MICROSOFT (программный пакет MS Office) с онлайн доступом ко всем информационным ресурсам Финуниверситета и Интернет.

Электронные библиотечные системы (ЭБС), содержащие учебную и научную литературу: «Znanium», «eLibrary», «Grebennikon», «BOOK.ru», «Юрайт», «Лань», «Университетская библиотека ОНЛАЙН», учебно-методическую литературу.

Доступ через портал электронного обучения «Эльфа» или Информационно-образовательный портал Финуниверситета по логину и паролю.

Электронная библиотека Финуниверситета через стартовую страницу: http://library.fa.ru/resource.asp?id=699.

Информационные справочные системы

1. http://www.garant.ru/ - Информационно-правовой портал «Гарант».
2. http://www.consultant.ru/ - Справочно-правовая система «КонсультантПлюс».
3. https://www.referent.ru/ - Справочно-правовая система «Референт».

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

Материально-техническая база, которой располагает Ярославский филиал Финуниверситета: аудиторный фонд, компьютерные классы и др. Лекционные и практические занятия проводятся в мультимедийных аудиториях филиала, а также в оборудованных мультимедийным оборудованием классах.

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

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки России (утверждены 08.04.2014 № АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи лицам с ОВЗ в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом 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 учетом 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 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.