

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
**«БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**
(Бухгалтерский учет университета)

Уральский филиал Финуниверситета

Кафедра «Экономика, финансы и управление»

СОГЛАСОВАНО

Директор ООО «Мега Трейд»



_____ А.А.Плешко

«20» февраля 2024 г

УТВЕРЖДАЮ

Директор филиала



И.А. Кравченко

«20» февраля 2024 г.

С.Г. Каткова

УПРАВЛЕНИЕ

ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Для студентов, обучающихся по направлению **38.03.02 «Менеджмент»**
образовательная программа - Управление бизнесом
профиль - Менеджмент и управление бизнесом

*Рекомендовано Ученым советом Уральского филиала Финуниверситета
(Протокол № 10 от «20» февраля 2024 г.)*

*Одобрено кафедрой «Экономика, финансы и управление»
(Протокол № 06 от «30» января 2024 г.)*

Челябинск, 2024

Содержание

Наименование разделов РПД	стр.
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	4
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)	5
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием объемов (в академических часах) видов учебных занятий	5
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	11
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.	24
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	30
9. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.	31
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.	31
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	32
12. Описание материальной базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	32

1. Наименование дисциплины

Учебная дисциплина «Управление эффективностью и результативностью» направления подготовки 38.03.02 Менеджмент, ОП "Управление бизнесом" (Менеджмент организации)

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

Компетен - ции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения	Планируемые результаты обучения по дисциплине
ПКП-2	Способность организовать операционную деятельность компаний использованием процессного проектного подходов	1. Проводит исследование операционной деятельности организации и совершенствует ее на основе процессного и проектного подходов.	Знать: методы оценки операционной деятельности организаций; проектный и процессный подходы к совершенствованию деятельности компании Уметь: проводить оценку операционной деятельности компании; разрабатывать мероприятия по совершенствованию операционной деятельности с использованием процессного и проектного подходов.
		2. Управляет проектами на основе классических и гибких методологий	Знать: классические и гибкие методологии Уметь: применять классические и гибкие методологии в управлении проектами
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, используемые для планирования и контроля, особенности работы новых технологий, их функции и ограничения Уметь: применять новые технологии для планирования и контроля в организации.
		2. Использует метрики результативности компании на каждом этапе жизненного цикла компании	Знать: особенности этапов жизненного цикла организации, их основные характеристики; метрики результативности деятельности компании

			Уметь: применять метрики для оценки результативности компании с учетом особенностей жизненного цикла.
--	--	--	---

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление эффективностью и результативностью» направления подготовки: 38.03.02 «Менеджмент», профиль: «Менеджмент организации» базируется на знаниях и умениях, приобретенных студентами в ходе изучения дисциплин: «Экономический анализ», «Разработка управленческих решений».

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

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы.

Форма текущего контроля – контрольная работа.

Вид промежуточной аттестации – экзамен.

Очное обучение

Вид учебной работы	Часы	Семестр 7
Общая трудоемкость дисциплины	144	144
Аудиторные занятия	50	50
Лекции	16	16
Практические и семинарские занятия, в т.ч. занятия в интерактивных формах	34	34
Самостоятельная работа	94	94
Текущий контроль		контрольная работа
Вид промежуточной аттестации		экзамен

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием объемов (в академических часах) 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. Финансовые и нефинансовые показатели. Понятия достоверности, надежности и информативности показателей. Проблемы несбалансированности и «противоречивости» финансовых и нефинансовых 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.

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 SSP и Balanced ScoreCard. Основные понятия. Понятие баланса в SSP.

Направления использования показателей в управленческом учете и в SSP. 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

Очное обучение

№ тем	Темы	всего	Аудиторные				Самостоятельная работа	Формы текущего контроля успеваемости
			Общая в т.ч.	Лекции	Семинары практич. занятия	Занятия в интерактивных формах		
1	Тема 1. Показатели эффективности. Оценка эффективности и результативности	8	4	2	2	2	4	фронтальный, индивидуальный опрос
2	Тема 2. Управленческий учет как источник показателей	10	6	2	4	2	4	индивидуальный и комбинированный опрос; письменная проверка; практическая проверка
3	Тема 3. Финансовые и экономические показатели	28	8	2	6	6	20	практическая проверка; стандартизированный контроль
4	Тема 4. Нефинансовые показатели деятельности фирмы	30	8	2	6	6	22	фронтальный, индивидуальный опрос
5	Тема 5. Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicator, KPI)	34	12	4	8	6	22	практическая проверка; стандартизированный контроль
6	Тема 6. Система сбалансированных показателей (ССП)	34	12	4	8	6	22	практическая проверка; стандартизированный контроль
	В целом по дисциплине	144	50	16	34	28	94	
	Итого в %	100	35%	11%	24%	19%	65%	

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники	Форма проведения занятия
Тема 1. Показатели	Показатели (индикаторы). Классификации	Устный опрос,

<p>эффективности. Оценка эффективности и результативности</p>	<p>показателей. Иерархическая и фасетная модели классификации. Финансовые и нефинансовые показатели. Понятия достоверности, надежности и информативности показателей. Понятие эффективности деятельности организации (фирмы). Концепции эффективности. Показатели эффективности. <i>Рекомендуемые источники:</i> Раздел 8, № 1–6; Раздел 9, № 1–10.</p>	<p>доклады, обсуждение докладов (групповая дискуссия)</p>
<p>Тема 2. Управленческий учет как источник показателей</p>	<p>Различные подходы к расчету себестоимости. Стратегический управленческий учет. Взаимосвязь основных целей деятельности компании и организации управленческого учета. Целевая себестоимость. Подходы к распределению косвенных затрат. Показатели потребителей и продуктов. Показатели подразделений. Показатели поставщиков. Функционально-стоимостной анализ (ФСА). Организация и результаты ФСА. Оценка экономической эффективности ФСА. Индекс «цена - качество». <i>Рекомендуемые источники:</i> Раздел 8, № 1–6; Раздел 9, № 1–10.</p>	<p>Решение ситуационных заданий, мини-кейсов и их обсуждение</p>
<p>Тема 3. Финансовые и экономические показатели</p>	<p>Инвестиционный и проектный учет. Инвестиционные показатели. Реальные опционы. Финансовые показатели. Экономические показатели. Экономическая добавленная стоимость. <i>Рекомендуемые источники:</i> Раздел 8, № 1–6; Раздел 9, № 1–10.</p>	<p>Решение ситуационных заданий, мини-кейсов и их обсуждение.</p>
<p>Тема 4. Нефинансовые показатели деятельности фирмы</p>	<p>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 <i>Рекомендуемые источники:</i> Раздел 8, № 1–6; Раздел 9, № 1–10.</p>	<p>Устный опрос, доклады, обсуждение докладов (групповая дискуссия)</p>
<p>Тема 5 Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicator, KPI)</p>	<p>1. Показатели как индикаторы достижения стратегических целей. Взаимосвязь миссии, стратегии и текущей деятельности. 2. Ключевые (Key Performance Indicator, KPI) и вспомогательные показатели. Требования к KPI. 3. Опережающие и результирующие показатели. Показатели результативности и эффективности. 4. Потоки и запасы. Разовые показатели. Первичные и вторичные показатели. Измерения и оценки.</p>	

	<p>5. Частные и агрегированные оценки. Агрегированные показатели: комплексные и интегральные оценки.</p> <p>6. Пороговые значения. Направления использования показателей в управленческом учете и в ССП.</p> <p>Управление системой показателей фирмы.</p> <p><i>Рекомендуемые источники:</i> Раздел 8, № 1–6; Раздел 9, № 1–10.</p>	
Тема 6. Система сбалансированных показателей (ССП)	<p>Концепция сбалансированных показателей. История создания и развития ССП и Balanced ScoreCard. Основные понятия. Понятие баланса в ССП. 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.</p> <p><i>Рекомендуемые источники:</i> Раздел 8, № 1–6; Раздел 9, № 1–10.</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

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Форма внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Показатели эффективности. Оценка эффективности и результативности	<p>Экономическая эффективность: достоинства и недостатки подхода.</p> <p>Понятия результативности и эффективности. Управление результативностью. Концепция «performance management».</p>	<p>Подготовка к вопросам семинарского занятия, выбор темы доклада. Формирование и усвоение содержания конспекта лекций.</p> <p>Самостоятельная проработка отдельных разделов тем дисциплины на базе рекомендованной литературы.</p>
Тема 2. Управленческий учет как источник показателей	<p>Анализ затратообразующих факторов. Учет неявных затрат.</p> <p>Традиционные методы калькуляции и ABC-costing как стратегические инструменты. Трансфертные цены. Взаимосвязь цепочки ценностей и возникновения маржинального дохода (прибыли).</p> <p>Функционально-стоимостной анализ (ФСА). История ФСА. Роль ABCCosting в ФСА.</p> <p>Функция развертывания качества (ФРК).</p>	<p>Подготовка к вопросам семинарского занятия, выбор темы доклада. Формирование и усвоение содержания конспекта лекций.</p> <p>Самостоятельная проработка отдельных разделов тем дисциплины на базе рекомендованной литературы.</p>

	История создания ФРК.	
Тема 3. Финансовые и экономические показатели	Инвестиционный и проектный учет. Финансовые показатели. Реальные опционы. Экономическая добавленная стоимость	Подготовка к вопросам семинарского занятия, выбор темы доклада. Формирование и усвоение содержания конспекта лекций. Самостоятельная проработка отдельных разделов тем дисциплины на базе рекомендованной литературы.
Тема 4. Нефинансовые показатели деятельности фирмы	Показатели проектов и бизнес- единиц. Взаимосвязь с управленческим учетом. Показатели обучения и развития персонала. Показатели системы управления человеческими ресурсами. Показатели рабочих групп. Показатели сотрудников. Проблемы несбалансированности и «противоречивости» финансовых и нефинансовых показателей.	Подготовка к вопросам семинарского занятия, выбор темы доклада. Формирование и усвоение содержания конспекта лекций. Самостоятельная проработка отдельных разделов тем дисциплины на базе рекомендованной литературы.
Тема 5 Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicator, KPI)	Понятие критических факторов успеха (CSF). Оценки, применяемые к объектам учета: прогнозные, плановые, целевые, фактические итоговые (отчетность), фактические промежуточные (мониторинг).	Подготовка к вопросам семинарского занятия, выбор темы доклада. Формирование и усвоение содержания конспекта лекций. Самостоятельная проработка отдельных разделов тем дисциплины на базе рекомендованной литературы.
Тема 6. Система сбалансированных показателей (ССП)	Мотивационные показатели: фондообразующие и фондораспределяющие.	Подготовка к вопросам семинарского занятия, выбор темы доклада. Формирование и усвоение содержания конспекта лекций. Самостоятельная проработка отдельных разделов тем дисциплины на базе рекомендованной литературы.

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

Примерный перечень вопросов к контрольной работе

1. Концепция «performance management».
2. Соответствие показателей стадии развития (жизненного цикла) организации. Лестница финансовых целей и показателей результатов деятельности.

3. Проблемы несбалансированности и «противоречивости» финансовых и нефинансовых показателей.
4. История создания и развития ССП и Balanced ScoreCard.
5. Показатели системы управления человеческими ресурсами.
6. Агрегированные показатели: комплексные и интегральные оценки: практика применения российскими компаниями. Показатели для принятия решений
7. Применение моделей остаточной прибыли Эдвардса–Белла–Олсона (Edwards–Bell–Ohlson (EBO) valuation model), (Residual Income Model RIM) в практике компаний
8. Оценивание фундаментальной ценности нематериальных активов на основе модели остаточной операционной прибыли.
9. Примеры создания стратегических карт ССП в коммерческих и некоммерческих организациях
10. Структура ценностно-ориентированного менеджмента (VBM). Система измерения ценности как ключевой элемент ценностно ориентированного менеджмента

Примеры заданий

1. На основе данных выбранной компании выделите группы заинтересованных сторон, их потребности и требования к организации. Определите основные направления стратегического развития применительно к рассматриваемой компании в соотношении с не менее четырех направлениями ССП.
2. Определите не менее трех стратегических тем и не менее десяти стратегических целей компании корпоративного уровня. Обоснуйте свой выбор.
3. Разработайте карту стратегических целей корпоративного уровня, учитывая определенные ранее направления ССП и стратегические темы. Представьте обоснование выбора и взаимосвязей. При выполнении задания в

качестве шаблона используйте приложение «Карта стратегических целей».

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

5. Разработайте план стратегических инициатив, направленный на достижение 3 стратегических целей компании в одной из срочных временных перспектив - 2025 г., 2030 г. или 2035 г., по выбору.

Тестовые задания для самопроверки

1. Первоначально ССП была предложена как:

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

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

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

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

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

с) 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

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

4. ССП дополняет финансовую оценочную составляющую тремя другими:

- а) внутренних процессов, интересов акционеров и интересов персонала
- б) клиентов, внутренних процессов, обучения и развития
- с) клиентов, внутренних процессов и нематериальных активов
- д) опережающих индикаторов, материальных активов и нематериальных активов

5. Выберите правильное утверждение: использование ССП обеспечивает.

- а) преодоление барьера человеческого фактора с помощью стратегического обучения
- б) преодоление барьера ресурсов с помощью каскадирования Системы показателей
- с) преодоление барьера видения с помощью перевода стратегии
- д) нет правильного варианта

6. Различают три вида норм показателей:

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

7. Остаются ли показатели сбалансированной системы неизменными?

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

Примерные варианты тестовых заданий

1. Перечислите основные барьеры, препятствующие реализации стратегии:

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

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

- a) энергетической компанией Nova Scotia Power в 2002 году
- b) гигантом автомобильной индустрии General Motors, что спасло его от разорения в конце XX века
- c) компанией Mobil North America Marketing and Refining Division в 1995 году

с) 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
- с) лауреатами Нобелевской премии, исследователями из Кембриджа (Великобритания) Джеймсом Уотсоном и Френсисом Криком в 1953 году
- д) 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
- с) интересами акционеров и сотрудников, интересами клиентов и компании, тенденциями развития и повышения эффективности
- д) 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

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

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

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

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

- a) ССП применима для управления государственными и некоммерческими организациями, однако в этом случае причинноследственные связи показателей должны обеспечивать движущую силу для выполнения миссии организаций
- b) ССП не применима для управления государственными и некоммерческими организациями, так как при корректном построении ССП причинно-следственные связи показателей приводят к удовлетворению финансовых (коммерческих) интересов акционеров
- c) ССП применима для управления государственными и некоммерческими организациями без каких-либо трудностей и адаптации, так такие организации тоже должны оценивать финансовый результат и составлять бюджеты

d) ССП применима для управления государственными и некоммерческими организациями, но финансовая составляющая должна быть

заменена на другую, не связанную с финансовым результатом
(коммерческими интересами акционеров)

8. ССП дополняет финансовую оценочную составляющую тремя другими:

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

9. Основная область применения ССП

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

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

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

11. Различают три вида норм показателей:

- a) оперативные, тактические и стратегические

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

12. Остаются ли показатели сбалансированной системы неизменными?

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

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

- a) 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.

- a) целесообразность распараллелить подбор показателей для разных составляющих между несколькими разработчиками для ускорения процесса разработки
- b) необходимость совещательного момента при отборе показателей и установке причинно-следственных связей между ними

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

ССП

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

15. Стратегической картой называется...

a) перечень показателей с указанием их стратегических целей

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

c) перечень целей и их отношением к стратегии

d) нет правильного ответа

16. Выберите правильное утверждение

a) В отличие от стратегии и целей, которые могут быть достигнуты с течением времени, до конца выполнить миссию нельзя.

b) Видение определяет основную цель организации – почему она существует.

c) Миссия – это вечные принципы, которыми руководствуется организация.

d) Один из эффективных методов формулирования ценностей носит название «Пять почему».

17. Выберите правильное соответствие категорий составляющей обучения и развития.

a) стратегические технологии – мотивация и единая направленность

b) стратегические компетенции – оценка способностей

c) атмосфера активности – оценка инструментария работников

d) нет правильного ответа

18. Финансовая составляющая ССП...

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

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

- a) нет, невозможно, так как в построении ССП должны участвовать представители всех функциональных направлений организации
- b) да, но подразделение должно обладать всем комплексом характеристик, присущих цепочке создания стоимости в организации
- c) да, так как нет принципиальной разницы, начинать построение ССП сверху вниз или снизу вверх, начиная с любого подразделения
- d) нет, так как стратегия, переводом которой в оперативные действия занимается ССП, разработана и сформулирована для всей организации

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

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

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

- a) лидерство по продукту

- b) тесные связи с клиентами
- c) операционное совершенство
- d) для всех трех равнозначно

22. Выберите правильную функцию участника управленческой команды

- a) поддерживающий руководитель ССП содействует формированию эффективной команды посредством наставничества и поддержки
- b) члены команды представляют специальные знания хозяйственной единицы или функциональных областей
- c) эксперт по организационным изменениям представляет команде ресурсы (как людские, так и финансовые)
- d) ведущий специалист по ССП представляет команде справочную информацию по стратегии и методологии

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

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины содержится в разделе 2 «Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения общеобразовательной программы».

В результате изучения дисциплины у студента должны быть сформированы следующие профессиональные компетенции:

Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания

ПКП-2 Способность организовать операционную деятельность компаний использованием процессного проектного подходов	1. Проводит исследование операционной деятельности организации и совершенствует ее на основе процессного и проектного подходов..	Знать: методы оценки операционной деятельности организаций; проектный и процессный подходы к совершенствованию деятельности компании Уметь: проводить оценку операционной деятельности компании; разрабатывать мероприятия по совершенствованию операционной деятельности с использованием процессного и проектного подходов.	Теоретические вопросы: 1. Охарактеризуйте современные системы корпоративной отчетности. Роль международных стандартов финансовой отчетности. 2. Охарактеризуйте особенности стратегии и стратегического менеджмента. Примеры конфликта интересов владельцев бизнеса и наемных менеджеров (директоров).
	2. Управляет проектами на основе классических и гибких методологий	Знать: классические и гибкие методологии Уметь: применять классические и гибкие методологии в управлении проектами	Тестовое задание: 1. Назовите основополагающие моменты для концепций результативного управления (execution) и управления результативностью (performance management): а) необходимость формулирования четких стратегических целей б) наличие системы показателей, характеризующих результативность и эффективность деятельности фирмы с) учет всех аспектов деятельности фирмы и интересов всех стейкхолдеров д) все ответы верны 2. Отличительные особенности

			<p>стратегического управленческого учета (выберите верные утверждения):</p> <p>а) ориентирован на повышение эффективности бизнеса в долгосрочном периоде и рост инвестиционной привлекательности</p> <p>б) проводится анализ как внутренних, так и внешних факторов деятельности фирмы</p> <p>с) объем произведенной продукции не является наиболее существенным фактором, определяющим поведение затрат</p> <p>д) проводится анализ как финансовых, так и нефинансовых факторов деятельности фирмы</p> <p>е) не может быть использован одновременно с применением системы сбалансированных показателей как инструмента стратегического менеджмента</p>
<p>ПКП-3</p> <p>Владение методами количественного и качественного анализа информации, а также навыками построения моделей, применяя для анализа, моделирования и поддержки принятия решений современные</p>	<p>1. Демонстрирует навыки использования в своей работе новых технологий для планирования и контроля в организации.</p>	<p>Знать:</p> <p>новые технологии, используемые для планирования и контроля, особенности работы новых технологий, их функции и ограничения</p> <p>Уметь:</p> <p>применять новые технологии для планирования и контроля в организации.</p>	<p>Теоретические вопросы:</p> <p>1. Раскройте сущность инвестиционного и проектного учета. Инвестиционные показатели.</p> <p>16. Раскройте сущность реальных опционов. Финансовые показатели. Экономические показатели.</p>

информационные технологии и программные средства, включая инструменты бизнесаналитики, обработки и анализа данных	2.Использует метрики результативности компании на каждом этапе жизненного цикла компании	<p>Знать: особенности этапов жизненного цикла организации, их основные характеристики; метрики результативности деятельности компании</p> <p>Уметь: применять метрики для оценки результативности компании с учетом особенностей жизненного цикла.</p>	<p>Тестовое задание:</p> <p>1. Синдикативная информация – это: а) информация, полученная от конкурентов; б) информация, предоставляемая специализированными фирмами; в) информация, полученная в ходе собственных исследований.</p> <p>2.Рабочая гипотеза – это: а) гипотеза о формах связей между различными переменными; б) вероятностное предположение о сущности рассматриваемых явлений и путях решения проблемы; в) достоверные данные о явлениях маркетинговой ситуации.</p>
---	--	--	--

Перечень примерных вопросов к экзамену

1. Опишите сущность корпоративного управления и существующие кодексы корпоративного управления.
2. Охарактеризуйте современные системы корпоративной отчетности. Роль международных стандартов финансовой отчетности.
3. Охарактеризуйте особенности стратегии и стратегического менеджмента. Примеры конфликта интересов владельцев бизнеса и наемных менеджеров (директоров).

4. Охарактеризуйте основные проблемы информационного обеспечения корпоративного управления и стратегического менеджмента.
5. Охарактеризуйте финансовые и нефинансовые показатели. Понятия достоверности, надежности и информативности показателей.
6. Охарактеризуйте понятие эффективности деятельности организации и показатели оценки эффективности деятельности.
7. Охарактеризуйте показатели эффективности. Экономическая эффективность: достоинства и недостатки подхода. Классификации показателей.
8. Опишите особенности понятий результативности и эффективности.
9. Концепция «performance management».
10. Охарактеризуйте особенности стратегического управленческого учета.
11. Опишите понятия целевая себестоимость. Подходы к распределению косвенных затрат. Учет неявных затрат.
12. Охарактеризуйте сущность и особенности ABC-costing как стратегического инструмента.
13. Охарактеризуйте показатели потребителей и продуктов. Показатели подразделений. Показатели поставщиков.
14. Опишите функционально-стоимостной анализ (ФСА). Организация и результаты ФСА. Оценка экономической эффективности ФСА.
15. Определите сущность и дайте характеристику функции развертывания качества (ФРК). История создания ФРК.
16. Раскройте сущность инвестиционного и проектного учета. Инвестиционные показатели.
17. Раскройте сущность реальных опционов. Финансовые показатели. Экономические показатели.
18. Раскройте понятие экономической добавленной стоимости. Необходимость и особенности применения.
19. Охарактеризуйте маркетинговые показатели: отраслевые показатели, показатели рынка, рыночные показатели продукта.

20. Раскройте сущность ориентации на потребителя: понятие качества, методы количественных и качественных оценок качества.
21. Охарактеризуйте показатели внутренних процессов. Показатели эффективности организационной структуры.
22. Охарактеризуйте показатели бизнес-процессов. Взаимосвязь с управленческим учетом.
23. Охарактеризуйте показатели обучения и развития персонала. Показатели системы управления человеческими ресурсами.
24. Раскройте сущность и особенности проблемы несбалансированности и противоречивости финансовых и нефинансовых показателей.
25. Охарактеризуйте взаимосвязь миссии, стратегии и текущей деятельности. Понятие критических факторов успеха (CSF).
26. Охарактеризуйте ключевые (Key Performance Indicator, KPI) и вспомогательные показатели. Требования к KPI. Опережающие и результирующие показатели.
27. Охарактеризуйте показатели результативности и эффективности. Первичные и вторичные показатели. Измерения и оценки. Частные и агрегированные оценки.
28. Охарактеризуйте агрегированные показатели: комплексные и интегральные оценки. Пороговые значения.
29. Охарактеризуйте направления использования показателей в управленческом учете и в ССП.
30. Охарактеризуйте оценки, применяемые к объектам учета: прогнозные, плановые, целевые, фактические итоговые (отчетность), фактические промежуточные.
31. Охарактеризуйте мотивационные показатели: фондообразующие и фондораспределяющие.
32. Охарактеризуйте показатели для принятия решений. Каскадирование показателей. Каскадируемые и некаскадируемые показатели. Объекты и способы каскадирования.

33. Охарактеризуйте оценку конкурентной позиции с помощью бенчмаркинга.
34. Значения показателей. Приближенные значения и примерные формулы. Интервальные и точечные значения показателей.
35. Охарактеризуйте цели и показатели на разных уровнях управления. Дерево целей. Способы декомпозиции целей. Растянутые цели в ССП. Дерево показателей.
36. Охарактеризуйте проблема количества показателей в ССП. Типизация показателей в ССП. Управление системой показателей фирмы.
37. Охарактеризуйте концепцию сбалансированных показателей. История создания и развития ССП и Balanced ScoreCard.
38. Охарактеризуйте отбор показателей для ССП: финансы, взаимоотношения с клиентами, совершенствование внутренних бизнес-процессов, обучение и развитие персонала.
39. Охарактеризуйте использование ССП в управлении компанией. Стратегический и тактический аспекты.
40. Приведите примеры создания стратегических карт ССП в коммерческих и некоммерческих организациях и опишите особенности создания ССП.
41. Охарактеризуйте способы балансировки показателей. Разработка стратегических показателей. Формат представления данных.
42. Охарактеризуйте взаимосвязь ССП с управленческим учетом, бюджетированием, управлением оперативной деятельностью и системой мотивации. Обратная связь в ССП.
43. Охарактеризуйте ведение проектов по разработке и внедрению ССП:
44. план проекта, этапы проекта, факторы успеха, управление изменениями. Результаты проекта разработки и внедрения ССП.
45. Охарактеризуйте программные продукты, применяемые для внедрения и практического использования системы сбалансированных показателей (ARIS BSC, QPR и др.)

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

Основная литература:

1. Горбашко, Е. А. Управление качеством : учебник для вузов / Е. А. Горбашко. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 427 с. — (Высшее образование). — URL: <https://urait.ru/bcode/535547>
2. Пурлик, В. М. Управление эффективностью деятельности организации : учебник для вузов / В. М. Пурлик. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 207 с. — (Высшее образование). — URL: <https://urait.ru/bcode/543212>
3. Староверова, К. О. Менеджмент. Эффективность управления : учебное пособие для вузов / К. О. Староверова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 269 с. — (Высшее образование). — URL: <https://urait.ru/bcode/538105>

Дополнительная

1. Карасев, А. П. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ: учебник и практикум для вузов / А. П. Карасев. — 2-е изд., пер. и доп. — Электрон. дан. — Москва: Юрайт, 2022 — 315 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/489480> (дата обращения: 04.10.2022). — Текст: электронный.
6. Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум для вузов / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. — Электрон. дан. — Москва: Юрайт, 2022 — 335 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/488692> (дата обращения: 14.09.2022). — Текст: электронный.
9. Поташева, Г. А. Управление проектами (проектный менеджмент): учебное пособие / Г.А. Поташева. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 224 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/17508. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1840953> (дата обращения: 04.10.2022). — Текст: электронный.

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

1. Библиотечно-информационный комплекс Финуниверситета (электронная библиотека, ресурсы на русском языке): http://www.library.fa.ru/res_mainres.asp?cat=rus

2. Библиотечно-информационный комплекс Финуниверситета (электронная библиотека, ресурсы на иностранных языках): http://www.library.fa.ru/res_mainres.asp?cat=en
3. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/> (<http://library.fa.ru/files/elibfa.pdf>)
4. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
5. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» <http://biblioclub.ru/>
6. Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znaniy.com>
7. «Деловая онлайн библиотека» издательства «Альпина Паблишер»
8. <http://lib.alpinadigital.ru/en/library>
9. Электронно-библиотечная система издательства «Лань» <https://e.lanbook.com/>
10. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» <https://www.biblio-online.ru/>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Обучение по дисциплине «Государственный контроль и надзор» предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции и семинарские занятия) и самостоятельной работы. Семинарские занятия по дисциплине предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций.

Курс предполагает широкое использование интерактивных методов обучения. Для проведения практических занятий активно используются методы работы в малых группах, вовлечение в индивидуальную работу.

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

11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения

- 1) Антивирусная защита Kaspersky Endpoint Security;
- 2) Astra Linux Common Edition, Windows;
- 3) LibreOffice, Microsoft Office.

11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

- 1) СПС Консультант Плюс (соглашение от 17.01.2003 г. № 24 с последующей пролонгацией)
- 2) Информационно-образовательный портал Финуниверситета и др.

11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации

Не используется.

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

Филиал обеспечен учебными аудиториями для проведения учебных занятий, предусмотренных программой бакалавриата, оснащенными оборудованием и техническими средствами обучения с Подключением к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Финуниверситета.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно образовательную среду Финансового университета.

Филиал обеспечен необходимым комплектом лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

- 1) Антивирусная защита Kaspersky Endpoint Security;
- 2) Astra Linux Common Edition, Windows;
- 3) LibreOffice, Microsoft Office.