

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования  
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»  
(Финансовый университет)  
Калужский филиал Финуниверситета  
Кафедра «Учет и менеджмент»**

**«УТВЕРЖДАЮ»**

**Директор Калужского филиала  
Финуниверситета**



*В.А. Матчинов* В.А. Матчинов

30 июня 2025 г.

**Данилова Лариса Николаевна**

**УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ И  
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ**

**Рабочая программа дисциплины  
для студентов, обучающихся по направлению подготовки  
38.03.02 «Менеджмент»  
Образовательная программа «Управление бизнесом»  
Очная форма обучения**

*Рекомендовано Ученым советом Калужского филиала Финуниверситета  
(протокол № 30 от 30.06.2025 г.)*


**Одобрено кафедрой «Учет и менеджмент»  
Калужского филиала Финуниверситета  
(протокол № 12 от 26 мая 2025 г.)**

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

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

СОГЛАСОВАНО:

Заместитель директора  
по учебно-методической работе \_\_\_\_\_  /Орловцева О.М./  
«30» июня 2025 г.

Начальник учебно-методического отдела \_\_\_\_\_  /Толстикова В.С./  
«30» июня 2025 г.

Заведующий кафедрой  
«Учет и менеджмент» \_\_\_\_\_  /Губернаторова Н.Н./  
«30» июня 2025 г.

## Оглавление

1. Наименование дисциплины.....	4
2.Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине .....	4
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы .....	5
4.Объем дисциплины(модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся .....	5
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий .....	5
5.1. Содержание дисциплины .....	5
5.2. Учебно – тематический план .....	7
5.3. Содержание семинаров, практических занятий.....	8
6.Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	10
6.1 Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы.....	10
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю .....	11
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	21
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины .....	25
Основная литература: .....	25
Дополнительная литература:.....	25
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»	25
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....	26
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости) .....	28
11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения .....	28
11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы .....	28
11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации .....	28
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине .....	28

## 1. Наименование дисциплины

Б.1.2.2.1.8. «Управление эффективностью и результативностью»

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

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
ПКП-2	Способность организовать операционную деятельность компаний с использованием процессного и проектного подходов	<p>1. Проводит исследование операционной деятельности организации и совершенствует ее на основе процессного и проектного подходов</p> <p>2. Управляет проектами на основе классических и гибких методологий</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Методы оценки операционной деятельности организаций;</li> <li>- проектный и процессный подходы к совершенствованию деятельности компании</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проводить оценку операционной деятельности компании;</li> <li>- разрабатывать мероприятия по совершенствованию операционной деятельности с использованием процессного и проектного подходов.</li> </ul> <p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- классические и гибкие методологии</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применять классические и гибкие методологии в управлении проектами</li> </ul>
ПКП-3	Способность планировать, участвовать в процессах текущего и стратегического планирования и контроля в организации	<p>1. Демонстрирует навыки использования в своей работе новых технологий для планирования и контроля в организации.</p> <p>2. Использует метрики результативности компании на каждом этапе жизненного цикла компании.</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Новые технологии, используемые для планирования и контроля</li> <li>- Особенности работы новых технологий, их функции и ограничения</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применять новые технологии для планирования и контроля в организации</li> </ul> <p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Особенности этапов жизненного цикла организации, их основные характеристики;</li> <li>- Метрики результативности деятельности компании;</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Применять метрики для оценки результативности компании с учетом особенностей жизненного цикла.</li> </ul>

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление эффективностью и результативностью» является дисциплиной профиля «Менеджмент и управление бизнесом».

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

Таблица 1

Очная форма обучения

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

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

#### 5.1. Содержание дисциплины

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

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

Показатели (индикаторы). Классификации показателей. Иерархическая и фасетная модели классификации. 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 СПП и Balanced ScoreCard. Основные

понятия. Понятие баланса в ССП.

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

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

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

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

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

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

## 5.2. Учебно – тематический план

Таблица 2

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах					Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Контактная работа Аудиторная работа			Самостоя тельная работа	
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практические занятия		
1	Тема Показатели эффективности. Оценка эффективности и результативности	26	10	4	6	16	Работа в малых группах Групповая дискуссия Решение практических заданий по теме

2	Тема Управленческий учет источник показателей	22	6	2	4	14	Подготовка докладов по теме занятия, решение практических заданий по теме
3	Тема Финансовые и экономические показатели	22	8	2	6	16	Решение ситуационных задач, решение практических заданий по теме Доклады
4	Тема Нефинансовые показатели деятельности фирмы	22	8	2	6	16	Дискуссия Творческая работа, решение ситуационных задач
5	Тема Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicator, KPI)	26	10	4	6	16	Устные ответы, Решение практических заданий по теме
6	Тема 6. Система сбалансированн ых показателей (ССП)	26	8	2	6	16	Разработка и решение кейсов, тестирование
	В целом по дисциплине	144	50	16	34	94	Согласно учебному плану: контрольная работа
	Итого в %	100	35	32	68	65	

### 5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 3

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарах, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8, 9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
Тема 1. Показатели эффективности и результативнос ти	1. Показатели (индикаторы). Классификации показателей. Иерархическая и фасетная модели классификации. 2. Финансовые и нефинансовые показатели. Понятия достоверности, надежности и информативности показателей. 3. Понятие эффективности деятельности организации (фирмы). 4. Концепции эффективности. Показатели эффективности. <i>Рекомендуемые источники:</i> Раздел 8, № 1–6; Раздел 9, № 1–10.	Работа в малых группах Групповая дискуссия Решение практических заданий по теме



Тема 2. Управленческий учет как источник показателей	<p>1. Различные подходы к расчету себестоимости. Стратегический управленческий учет.</p> <p>2. Взаимосвязь основных целей деятельности компании и организации управленческого учета. Целевая себестоимость.</p> <p>3. Подходы к распределению косвенных затрат. Показатели потребителей и продуктов. Показатели подразделений. Показатели поставщиков.</p> <p>4. Функционально-стоимостной анализ (ФСА). Организация и результаты ФСА. Оценка экономической эффективности ФСА. Индекс «цена - качество».</p> <p><i>Рекомендуемые источники: Раздел 8, № 1–6; Раздел 9, № 1–10.</i></p>	Подготовка докладов по теме занятия, решение практических заданий по теме
Тема 3. Финансовые и экономические показатели	<p>1. Инвестиционный и проектный учет. Инвестиционные показатели. Реальные опционы.</p> <p>2. Финансовые показатели. Экономические показатели. Экономическая добавленная стоимость.</p> <p><i>Рекомендуемые источники: Раздел 8, № 1–6; Раздел 9, № 1–10.</i></p>	Решение ситуационных задач, решение практических заданий по теме Доклады
Тема 4 Нефинансовые показатели деятельности фирмы	<p>1. Маркетинговые показатели: отраслевые показатели, показатели рынка, рыночные показатели продукта. Показатели портфеля бизнеса.</p> <p>2. Ориентация на потребителя: понятие качества, методы количественных и качественных оценок качества.</p> <p>3. Показатели внутренних процессов.</p> <p>4. Показатели эффективности организационной структуры.</p> <p>5. Показатели бизнес-процессов. Показатели обучения и развития персонала</p> <p><i>Рекомендуемые источники: Раздел 8, № 1–6; Раздел 9, № 1–10.</i></p>	Дискуссия Творческая работа, решение ситуационных задач
Тема 5 Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicator, KPI)	<p>1. Показатели как индикаторы достижения стратегических целей. Взаимосвязь миссии, стратегии и текущей деятельности.</p> <p>2. Ключевые (Key Performance Indicator, KPI) и вспомогательные показатели. Требования к KPI.</p> <p>3. Опережающие и результирующие показатели. Показатели результативности и эффективности.</p> <p>4. Потоки и запасы. Разовые показатели. Первичные и вторичные показатели. Измерения и оценки.</p> <p>4. Частные и агрегированные оценки. Агрегированные показатели: комплексные и интегральные оценки.</p> <p>5. Пороговые значения. Направления использования показателей в управленческом учете и в ССП.</p> <p>6. Управление системой показателей фирмы.</p> <p><i>Рекомендуемые источники: Раздел 8, № 1–6; Раздел 9, № 1–10.</i></p>	Устные ответы, Решение практических заданий по теме

Тема 6. Система сбалансирован ных показателей (ССП)	<p>Концепция сбалансированных показателей. История создания и развития ССП и Balanced ScoreCard.</p> <p>Основные понятия. Понятие баланса в ССП. Сбалансированность систем показателей: примеры и неопределенности.</p> <p>Перспективные показатели. Ключевые направления ССП. Четыре ключевых направления ССП принципы определения направлений.</p> <p>Отбор показателей для ССП: финансы, взаимоотношения с клиентами, совершенствование внутренних бизнес-процессов, обучение и развитие персонала.</p> <p><i>Рекомендуемые источники: Раздел 8, № 1–6; Раздел 9, № 1–10.</i></p>	Разработка и решение кейсов 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

Таблица 4

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

Тема 4 Нефинансовые показатели деятельности фирмы	Показатели проектов и бизнес- единиц. Взаимосвязь с управленческим учетом. Показатели обучения и развития персонала. Показатели системы управления человеческими ресурсами. Показатели рабочих групп. Показатели сотрудников. Проблемы несбалансированности и «противоречивости» финансовых и нефинансовых показателей.	Изучение научной и учебной литературы; поиск, сбор, систематизация и анализ статистических материалов и данных интернет-источников
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). Мотивационные показатели: фондообразующие и фондораспределяющие. Показатели для принятия решений. Каскадирование показателей. Каскадируемые и некаскадируемые показатели. Аддитивные показатели. Объекты и способы каскадирования. Оценка конкурентной позиции с помощью бенчмаркинга. Значения показателей. Приближенные значения и примерные формулы. Интервальные и точечные значения показателей. Цели и показатели. Дерево целей. Способы декомпозиции целей. Растянутые цели в ССП. Дерево показателей. Проблема количества показателей в ССП. Типизация показателей в ССП	Изучение научной и учебной литературы; поиск, сбор, систематизация и анализ статистических материалов и данных интернет- источников.
Тема 6. Система сбалансированн ых показателей (ССП)	Взаимосвязи между направлениями. Разработка подходов к дополнительным ключевым направлениям ССП. Стратегические карты. Использование ССП в управлении компаниями. Стратегический и тактический аспекты. Примеры создания стратегических карт ССП в коммерческих и некоммерческих организациях.	Изучение научной и учебной литературы; поиск, сбор, систематизация и анализ статистических материалов и данных интернетисточников

## 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:
7. практика применения российскими компаниями. Показатели для принятия решений
8. Применение моделей остаточной прибыли Эдвардса–Белла–Олсона
9. (Edwards–Bell–Ohlson (EBO) valuation model), (Residual Income Model RIM) в практике компаний
10. Оценивание фундаментальной ценности нематериальных активов на основе модели остаточной операционной прибыли.
11. Примеры создания стратегических карт ССП в коммерческих и некоммерческих организациях
12. Структура ценностно-ориентированного менеджмента (VBM). Система измерения ценности как ключевой элемент ценностноориентированного менеджмента

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

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

#### Примеры заданий

1. На основе данных выбранной компании выделите группы заинтересованных сторон, их потребности и требования к организации. Определите основные направления стратегического развития применительно к рассматриваемой компании в соотношении с не менее четырьмя 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
- e) деятельности

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

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

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

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

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

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

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

- a) преодоление барьера человеческого фактора с помощью стратегического обучения

- b) преодоление барьера ресурсов с помощью каскадирования Системы показателей
  - c) преодоление барьера видения с помощью перевода стратегии
  - d) нет правильного варианта
- 6. Различают три вида норм показателей:**
- a) оперативные, тактические и стратегические
  - b) долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные
  - c) запаздывающие, текущие и опережающие
  - d) количественные, качественные и смешанные
- 7. Остаются ли показатели сбалансированной системы неизменными?**
- a) да, после разработки и утверждения изменять набор показателей нельзя, так как это разрушит причинно-следственные отношения в ССП
  - b) нет, изменять набор показателей можно в том случае, если руководство не устраивают получаемые результаты
  - c) набор показателей изменяется только в том случае, если подвергается существенным изменениям стратегия организации
  - d) ССП - это динамический инструмент, гибкий и способный изменяться в соответствии с окружающими условиями

### **Примерные варианты тестовых заданий**

1. Перечислите основные барьеры, препятствующие реализации стратегии:
  - a) барьеры видения, человеческого фактора, ресурсов и руководства
  - b) барьеры финансов, клиентов, внутренних процессов и обучения и развития
  - c) барьеры оценки деятельности, управления и распространения информации
  - d) барьеры выбора целей, норм и инициатив
2. Первый опыт успешного применения ССП как системы стратегического управления в крупной корпорации достигнут
  - 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
  - d) американскими корпорациями McDonalds и Coca-Cola в середине 90-х годов XX века
3. ССП была впервые предложена
  - a) сотрудником компании Nova Scotia Power Полом Р. Нивеном в 2002 году
  - b) американскими экономистами из Гарварда Робертом Капланом и Дэйвидом Нортоном в 1992 году
  - c) лауреатами Нобелевской премии, исследователями из Кембриджа (Великобритания) Джеймсом Уотсоном и Френсисом Криком в 1953 году
  - d) известным теоретиком по вопросам построения стратегии Майклом Портером в 1985 году в книге «Конкурентное преимущество», получившую за это Премию Академии менеджмента
4. Система показателей называется сбалансированной, так как учитывает равновесие между...
  - a) финансовыми и нефинансовыми индикаторами, внутренними и внешними

- компонентами организации, запаздывающими и опережающими индикаторами
- b) материальными и нематериальными активами, запаздывающими и опережающими индикаторами, стратегическими и оперативными задачами
  - c) интересами акционеров и сотрудников, интересами клиентов и компании, тенденциями развития и повышения эффективности
  - d) стратегией и видением, текущими значениями и долгосрочными целями, инициативами и миссией организации
5. Первоначально ССП была предложена как
- a) оценочная система, ориентированная на нематериальные факторы
  - b) построения и формулирования стратегии организации
  - c) система стратегического управления организацией
  - d) инструмент информирования сотрудников организации о результатах деятельности
6. В чем заключаются основные недостатки чрезмерного использования финансовых показателей?
- a) не учитываются условия деловой среды
  - b) рассматриваются отдельные функциональные области
  - c) жертвуют долгосрочной перспективой
  - d) нет потенциала для прогнозирования (движение вперед, глядя в зеркало заднего вида)
  - e) все перечисленное верно
7. В каком виде применима ССП для стратегического управления государственными и некоммерческими организациями?
- a) ССП применима для управления государственными и некоммерческими организациями, однако в этом случае причинноследственные связи показателей должны обеспечивать движущую силу для выполнения миссии организаций
  - b) ССП не применима для управления государственными и некоммерческими организациями, так как при корректном построении ССП причинноследственные 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
  - b) корпоративная стратегия недавно подверглась изменению
  - c) никто не замечает отсутствия отчетов о результатах деятельности
  - d) клиенты не покупают продукцию, хотя цены на нее не выше, чем у конкурентов
  - e) 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
  - c) 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 отношении к стратегии
- d) нет правильного ответа

16. Выберите правильное утверждение

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

17. Выберите правильное соответствие категорий составляющей обучения и развития.

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

18. Финансовая составляющая ССП...

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

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

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

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

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

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

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

22. Выберите правильную функцию участника управленческой команды
- a) поддерживающий руководитель ССП содействует формированию эффективной команды посредством наставничества и поддержки
  - b) члены команды представляют специальные знания хозяйственной единицы или функциональных областей
  - c) эксперт по организационным изменениям представляет команде ресурсы (как людские, так и финансовые)
  - d) ведущий специалист по ССП представляет команде справочную информацию по стратегии и методологии
23. Паспорт показателя содержит:
- a) справочный материал о показателе
  - b) характеристики показателя
  - c) расчет и характеристику данных
  - d) информацию о результатах деятельности
  - e) все перечисленное верно
24. Наличие финансовых показателей в ССП...
- a) не требуется для некоммерческих организаций
  - b) не требуется для государственных организаций
  - c) требуется только для коммерческих организаций
  - d) необходимо независимо от того, для какой организации она составлена – частной, некоммерческой или государственной
25. В каком порядке происходит построение ССП и стратегической карты?
- a) показатели и причинно-следственные связи разрабатываются параллельно от финансовой составляющей к составляющей обучения и развития персонала
  - b) показатели ССП разрабатываются от финансовой составляющей к составляющей обучения и развития персонала, а причинноследственные связи от составляющей обучения и развития персонала к финансовой составляющей
  - c) показатели и причинно-следственные связи разрабатываются параллельно от составляющей обучения и развития персонала к финансовой составляющей
  - d) показатели ССП разрабатываются от составляющей обучения и развития персонала к финансовой составляющей, а причинноследственные связи от финансовой составляющей к составляющей обучения и развития персонала
26. Какой критерий является ключевым при определении приоритетности инициативы?
- a) поддержка инициативы руководством компании
  - b) связь инициативы со стратегией организации
  - c) наличие необходимых ресурсов
  - d) экономическая обоснованность инициативы
27. Количество показателей в ССП...
- a) должно быть точно равным 12-ти – по одному запаздывающему на составляющую и по два опережающих показателя на один запаздывающий
  - b) не регламентировано и может достигать для большой корпорации 200 и более
  - c) должно быть не более 15
  - d) оптимально равно 20 – 25
28. Цель какой составляющей ССП можно сформулировать, ответив на вопрос: «В чем покупательная ценность предложения компании?»

- a) клиентской составляющей
  - b) финансовой составляющей
  - c) составляющей внутренних процессов
  - d) составляющей обучения и развития персонала
29. Показатели ССП бывают...
- a) выраженными количественно или качественно
  - b) материальными и нематериальными
  - c) запаздывающими и опережающими
  - d) прямыми и косвенными
30. Установите соответствие между показателями оценки процесса и их характеристиками:
- Показатели:
- 1. результативность
  - 2. гибкость
  - 3. эффективность
- Характеристики показателей:
- 1. связь между достигнутыми результатами и использованными ресурсами
  - 2. способность процесса достигать эффективности и результативности в меняющихся условиях
  - 3. степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов
31. Выберите правильную последовательность эволюции целей деятельности фирмы в рамках теории эффективности:
- a) рост стоимости акционерного капитала – рост доходности собственного капитала – максимизация стоимости компании
  - b) максимизация стоимости компании – рост стоимости акционерного капитала – рост доходности собственного капитала
  - c) рост доходности собственного капитала – рост стоимости акционерного капитала – максимизация стоимости компании
32. Выберите идеальное состояние бизнеса с точки зрения его эффективности:
- a) темпы роста дохода  $\geq$  темпы роста отдачи ресурсов  $\geq$  темпы роста активов  $\geq$  темпы роста капитала
  - b) темпы роста активов  $\geq$  темпы роста капитала  $\geq$  темпы роста дохода  $\geq$  темпы роста отдачи ресурсов
  - c) темпы роста капитала  $\geq$  темпы роста дохода  $\geq$  темпы роста отдачи ресурсов  $\geq$  темпы роста активов
  - d) темпы роста отдачи ресурсов  $\geq$  темпы роста дохода  $\geq$  темпы роста капитала  $\geq$  темпы роста активов
33. Назовите основополагающие моменты для концепций результативного управления (execution) и управления результативностью (performance management):
- a) необходимость формулирования четких стратегических целей
  - b) наличие системы показателей, характеризующих результативность и эффективность деятельности фирмы
  - c) учет всех аспектов деятельности фирмы и интересов всех стейкхолдеров
  - d) все ответы верны

34. Отличительные особенности стратегического управленческого учета (выберите верные утверждения):
- a) ориентирован на повышение эффективности бизнеса в долгосрочном периоде и рост инвестиционной привлекательности
  - b) проводится анализ как внутренних, так и внешних факторов деятельности фирмы
  - c) объем произведенной продукции не является наиболее существенным фактором, определяющим поведение затрат
  - d) проводится анализ как финансовых, так и нефинансовых факторов деятельности фирмы
  - e) не может быть использован одновременно с применением системы сбалансированных показателей как инструмента стратегического менеджмента
35. Сущность концепции цепочки создания ценности М. Портера:
- a) позволяет выявить конкурентные преимущества фирмы
  - b) определяет звенья цепи (виды деятельности), где возможно увеличение ценности для потребителя или снижение себестоимости
  - c) включает следующие основные виды деятельности: разработка, производство, маркетинг, сбыт, послепродажное обслуживание
  - d) не учитывает связи организации с поставщиками и потребителями.

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

Таблица 5

Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения ( умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
<b>ПКП-2</b> Способностью организовать операционную деятельность компаний с использованием процессного и проектного подходов	1. Проводит исследование операционной деятельности организации и совершенствует ее на основе процессного и проектного подходов 2. Управляет проектами на основе классических и гибких методологий	<b>Знать:</b> - Методы оценки операционной деятельности организаций; - проектный и процессный подходы к совершенствованию деятельности компании <b>Уметь:</b> - проводить оценку операционной деятельности компании; - разрабатывать мероприятия по совершенствованию операционной деятельности с использованием процессного и проектного подходов. <b>Знать:</b> - классические и гибкие методологии <b>Уметь:</b> - применять классические и гибкие методологии в управлении проектами	1. Проведите оценку выбранного бизнеспроцесса компании. Определите направления их совершенствования  2. Опишите фреймворки масштабирования гибких методов. Проведите их сравнение
<b>ПКП-3</b> Способность планировать, участвовать процессах текущего стратегического планирования и контроля в организации	1. Демонстрирует навыки использования в своей работе новых технологий для планирования и контроля в организации. 2. Использует метрики результативности и компании на каждом этапе жизненного цикла компании	<b>Знать:</b> - Новые технологии, используемые для планирования и контроля - Особенности работы новых технологий, их функции и ограничения <b>Уметь:</b> - применять новые технологии для планирования и контроля в организации <b>Знать:</b> - Особенности этапов жизненного цикла организации, их основные характеристики; - Метрики результативности деятельности компании; <b>Уметь:</b> - Применять метрики для оценки результативности компании с учетом особенностей жизненного цикла.	1. Определите мероприятия по мониторингу и контролю достижения КПЭ всех уровней, их периодичность, подразделения и уровень руководства, участвующие в данном процессе.  2. Разработайте метрики результативности компании для стартапа. Назовите особенности установления метрик результативности для раннего периода существования стартапа и существующего бизнеса.

### 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. Концепция «performance management».
9. Охарактеризуйте особенности стратегического управленческого учета.
10. Опишите понятия целевая себестоимость. Подходы к распределению косвенных затрат. Учет неявных затрат.
11. Охарактеризуйте сущность и особенности ABC-costing как стратегического инструмента.
12. Охарактеризуйте показатели потребителей и продуктов. Показатели подразделений. Показатели поставщиков.
13. Опишите функционально-стоимостной анализ (ФСА). Организация и результаты ФСА. Оценка экономической эффективности ФСА.
14. Определите сущность и дайте характеристику функции развертывания качества (ФРК). История создания ФРК.
15. Раскройте сущность инвестиционного и проектного учета. Инвестиционные показатели.
16. Раскройте сущность реальных опционов. Финансовые показатели. Экономические показатели.
17. Раскройте понятие экономической добавленной стоимости. Необходимость и особенности применения.
18. Охарактеризуйте маркетинговые показатели: отраслевые показатели, показатели рынка, рыночные показатели продукта.
19. Раскройте сущность ориентации на потребителя: понятие качества, методы количественных и качественных оценок качества.
20. Охарактеризуйте показатели внутренних процессов. Показатели эффективности организационной структуры.
21. Охарактеризуйте показатели бизнес-процессов. Взаимосвязь с управленческим учетом.
22. Охарактеризуйте показатели обучения и развития персонала. Показатели системы управления человеческими ресурсами.
23. Раскройте сущность и особенности проблемы несбалансированности и противоречивости финансовых и нефинансовых показателей.
24. Охарактеризуйте взаимосвязь миссии, стратегии и текущей деятельности. Понятие критических факторов успеха (CSF).
25. Охарактеризуйте ключевые (Key Performance Indicator, KPI) и вспомогательные показатели. Требования к KPI. Опережающие и

- результатирующие показатели.
26. Охарактеризуйте показатели результативности и эффективности. Первичные и вторичные показатели. Измерения и оценки. Частные и агрегированные оценки.
  27. Охарактеризуйте агрегированные показатели: комплексные и интегральные оценки. Пороговые значения.
  28. Охарактеризуйте направления использования показателей в управленческом учете и в ССП.
  29. Охарактеризуйте оценки, применяемые к объектам учета: прогнозные, плановые, целевые, фактические итоговые (отчетность), фактические промежуточные.
  30. Охарактеризуйте мотивационные показатели: фондообразующие и фондораспределяющие.
  31. Охарактеризуйте показатели для принятия решений. Каскадирование показателей. Каскадируемые и некаскадируемые показатели. Объекты и способы каскадирования.
  32. Охарактеризуйте оценку конкурентной позиции с помощью бенчмаркинга.
  33. Значения показателей. Приближенные значения и примерные формулы. Интервальные и точечные значения показателей.
  34. Охарактеризуйте цели и показатели на разных уровнях управления. Дерево целей. Способы декомпозиции целей. Растянутые цели в ССП. Дерево показателей.
  35. Охарактеризуйте проблема количества показателей в ССП. Типизация показателей в ССП. Управление системой показателей фирмы.
  36. Охарактеризуйте концепцию сбалансированных показателей. История создания и развития ССП и Balanced ScoreCard.
  37. Охарактеризуйте отбор показателей для ССП: финансы, взаимоотношения с клиентами, совершенствование внутренних бизнес-процессов, обучение и развитие персонала.
  38. Охарактеризуйте использование ССП в управлении компанией. Стратегический и тактический аспекты.
  39. Приведите примеры создания стратегических карт ССП в коммерческих и некоммерческих организациях и опишите особенности создания ССП.
  40. Охарактеризуйте способы балансировки показателей. Разработка стратегических показателей. Формат представления данных.
  41. Охарактеризуйте взаимосвязь ССП с управленческим учетом, бюджетированием, управлением оперативной деятельностью и системой мотивации. Обратная связь в ССП.
  42. Охарактеризуйте ведение проектов по разработке и внедрению ССП: план проекта, этапы проекта, факторы успеха, управление изменениями. Результаты проекта разработки и внедрения ССП.
  43. Охарактеризуйте программные продукты, применяемые для внедрения и практического использования системы сбалансированных показателей (ARIS BSC, QPR и др.)

## Примеры экзаменационных билетов.

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

Кафедра: «Учет и менеджмент»  
Дисциплина: «Управление эффективностью и результативностью»  
Форма обучения: очная  
Семестр 7  
Направление подготовки: «Менеджмент»  
Профиль: «Менеджмент и управление бизнесом»

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

1. Дебиторская задолженность компании.
2. Совет директоров компании.
3. Практическое задание

Подготовил \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

Утверждаю:

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

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

Кафедра: «Учет и менеджмент»  
Дисциплина: «Управление эффективностью и результативностью»  
Форма обучения: очная  
Семестр 7  
Направление подготовки: «Менеджмент»  
Профиль: «Менеджмент и управление бизнесом»

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 2

1. Инвестиционные платформы в интернете.
2. Теория иррелевантности дивидендов Модильяни-Миллера.
3. Практическое задание

Подготовил \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

Утверждаю:

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /



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

### **Основная литература:**

1. Армстронг М. Управление результативностью: Система оценки результатов в действии: пер. с англ. / Майкл Армстронг, Анжела Бэрн. — Москва: Альпина Паблишер, 2014. - ЭБС Alpina Digital.- URL: <https://finunivers.alpinadigital.ru/book/442>. — Текст : электронный.
2. Одинцов, Б.Е. Информационные системы управления эффективностью бизнеса: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Б.Е. Одинцов. - Москва: Юрайт, 2015, 2018. - 206 с. — Текст : непосредственный. То же. — 2023. — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511508>. — Текст : электронный.
3. Пурлик, В. М. Управление эффективностью деятельности организации : учебник для вузов / В. М. Пурлик. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 207 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/518939>. — Текст : электронный.

### **Дополнительная литература:**

4. Староверова, К. О. Менеджмент. Эффективность управления: учебное пособие для вузов / К. О. Староверова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 269 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/513343>. — Текст : электронный.
5. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для студ. вузов, обуч. по экон. спец. / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - Москва: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. - 576 с. - Текст: непосредственный. - То же. - 2017. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/1028918>. Текст: электронный.
6. Басовский, Л.Е. Современный стратегический анализ: учебник / Л.Е. Басовский - Москва: Инфра-Москва, 2013. - 256 с. - (Высшее образование: Магистратура). - Текст: непосредственный. - То же. - 2021. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1257970>. — Текст: электронный.

## **9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>
2. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
3. Электронно-библиотечная система Znaniум <http://www.znanium.com>
4. Образовательная платформа Юрайт <https://urait.ru/>
5. Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital <http://lib.alpinadigital.ru/>

6. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
7. Электронная библиотека <http://grebennikon.ru>
8. Национальная электронная библиотека <http://нэб.пф/>
9. Диссертации и авторефераты на сайте Высшей аттестационной комиссии (ВАК) <https://vak.minobrnauki.gov.ru/>
10. Финансовая справочная система «Финансовый директор» <http://www.lfd.ru/>

## **10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Обучающимся в рамках самостоятельной работы следует использовать Методические рекомендации по планированию и организации внеаудиторной самостоятельной работы студентов по образовательным программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете, утвержденные Приказом ректора №1040/о от 11.05.2021 г.

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

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

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

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

## **Методические рекомендации по обучению лиц с ограниченными возможностями здоровья**

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

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки РФ (утв. 8 апреля 2014 г. № АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социальноактивные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учётом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем. Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ. Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учётом индивидуальных психофизических особенностей.

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

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

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

- письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);
- выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).

При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.

## **Методические рекомендации по выполнению домашнего творческого задания**

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

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

**11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения**

1. Антивирусная защита Windows defender
2. Astra Linux, Libre Office

**11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

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

**11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации**

Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации не предусмотрены

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

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

**Образовательные технологии**

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

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