

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

Департамент менеджмента и инноваций  
Факультета «Высшая школа управления»

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебной и  
методической работе

\_\_\_\_\_  
Е.А. Каменева  
«23» мая 2023 г.

Трачук А.В., Линдер Н.В., Ховалова Т.В.

**УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ  
И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ**

**Рабочая программа дисциплины**  
для студентов, обучающихся по направлению подготовки  
38.03.02 «Менеджмент», образовательная программа  
«Управление бизнесом», профиль «Менеджмент и  
управление бизнесом»

*Рекомендовано Ученым советом Факультета «Высшая школа управления»  
(протокол № 31 от 16.05.2023г.)*

*Одобрено Советом Департамента менеджмента и инноваций  
(протокол № 15 от 17.04.2023г.)*

Москва, 2023

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                                                                                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Наименование дисциплины                                                                                                                                                                                                    | 3  |
| 2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижений и планируемых результатов обучения по дисциплине                                          | 3  |
| 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы                                                                                                                                                                     | 4  |
| 4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся                                                               | 4  |
| 5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий                                                                             | 5  |
| 5.1. Содержание дисциплины                                                                                                                                                                                                    | 5  |
| 5.2. Учебно-тематический план                                                                                                                                                                                                 | 8  |
| 5.3. Содержание семинаров, практических занятий                                                                                                                                                                               | 10 |
| 6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине                                                                                                                             | 12 |
| 6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы                                                                                                          | 12 |
| 6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю                                                                                                                                                       | 13 |
| 7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине                                                                                                                                   | 28 |
| 8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины                                                                                                                                 | 34 |
| 9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины                                                                                                                  | 35 |
| 10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины                                                                                                                                                              | 35 |
| 11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости) | 39 |
| 12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине                                                                                                              | 39 |

## 1. Наименование дисциплины

«Управление эффективностью и результативностью»

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

| 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> |

## 1. 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<br>(в з/е и часах)  | Семестр 7<br>(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>                 |
| <i>Лекции</i>                                 | 16                        | 16                        |
| <i>Семинары, практические занятия</i>         | 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>            |

### Очно-заочная форма обучения

| Вид учебной работы по дисциплине              | Всего<br>(в з/е и часах)  | Семестр 7/8               |
|-----------------------------------------------|---------------------------|---------------------------|
| <b>Общая трудоемкость дисциплины</b>          | <b>4 з.е./144</b>         | <b>144</b>                |
| <b>Контактная работа - Аудиторные занятия</b> | <b>32</b>                 | <b>32</b>                 |
| <i>Лекции</i>                                 | 16                        | 16                        |
| <i>Семинары, практические занятия</i>         | 16                        | 16                        |
| <b>Самостоятельная работа</b>                 | <b>112</b>                | <b>112</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

Очная форма обучения

| № | Наименование тем | Трудоемкость в часах | Формы текущего |
|---|------------------|----------------------|----------------|
|---|------------------|----------------------|----------------|

| п/п | (разделов)<br>дисциплины                                                                 | Всего | Контактная работа -<br>Аудиторная работа |        |                                      | Самостояте<br>льная<br>работа | контроля<br>успеваемости                                                                          |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------------------------------------------|--------|--------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |                                                                                          |       | Общая,<br>в т.ч.:                        | Лекции | Семинары,<br>практические<br>занятия |                               |                                                                                                   |
| 1   | Тема 1.<br>Показатели<br>эффективности.<br>Оценка<br>эффективности и<br>результативности | 26    | 10                                       | 4      | 6                                    | 16                            | Работа в малых<br>группах<br>Групповая<br>дискуссия<br>Решение<br>практических<br>заданий по теме |
| 2   | Тема 2.<br>Управленческий<br>учет как источник<br>показателей                            | 22    | 6                                        | 2      | 4                                    | 14                            | Подготовка<br>докладов по теме<br>занятия, решение<br>практических<br>заданий по теме             |
| 3   | Тема 3.<br>Финансовые и<br>экономические<br>показатели                                   | 22    | 8                                        | 2      | 6                                    | 16                            | Решение<br>ситуационных<br>задач, решение<br>практических<br>заданий по теме<br>Доклады           |
| 4   | Тема 4.<br>Нефинансовые<br>показатели<br>деятельности<br>фирмы                           | 22    | 8                                        | 2      | 6                                    | 16                            | Дискуссия<br>Творческая<br>работа, решение<br>ситуационных<br>задач                               |
| 5   | Тема 5. Ключевые<br>показатели<br>эффективности<br>(Key Performance<br>Indicator, KPI)   | 26    | 10                                       | 4      | 6                                    | 16                            | Устные ответы,<br>Решение<br>практических<br>заданий по теме                                      |
| 6   | Тема 6. Система<br>сбалансированн<br>х показателей<br>(ССП)                              | 26    | 8                                        | 2      | 6                                    | 16                            | Разработка и<br>решение кейсов,<br>тестирование                                                   |
|     | В целом по<br>дисциплине                                                                 | 144   | 50                                       | 16     | 34                                   | 94                            | Согласно<br>учебному<br>контрольная<br>работа                                                     |
|     | Итого в %                                                                                | 100   | 35                                       | 32     | 68                                   | 65                            |                                                                                                   |

#### Очно-заочная форма обучения

| №<br>п/п | Наименование тем<br>(разделов)<br>дисциплины | Трудоемкость в часах |                                          |        |                                      |                               | Формы текущего<br>контроля<br>успеваемости |
|----------|----------------------------------------------|----------------------|------------------------------------------|--------|--------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------|
|          |                                              | Всего                | Контактная работа -<br>Аудиторная работа |        |                                      | Самостояте<br>льная<br>работа |                                            |
|          |                                              |                      | Общая,<br>в т.ч.:                        | Лекции | Семинары,<br>практические<br>занятия |                               |                                            |
| 1        | Тема 1.                                      | 26                   | 6                                        | 4      | 2                                    | 20                            | Работа в малых                             |

|   |                                                                            |     |    |    |    |     |                                                                             |
|---|----------------------------------------------------------------------------|-----|----|----|----|-----|-----------------------------------------------------------------------------|
|   | Показатели эффективности. Оценка эффективности и результативности          |     |    |    |    |     | группах<br>Групповая дискуссия<br>Решение практических заданий по теме      |
| 2 | Тема 2. Управленческий учет как источник показателей                       | 22  | 4  | 2  | 2  | 18  | Подготовка докладов по теме занятия, решение практических заданий по теме   |
| 3 | Тема 3. Финансовые и экономические показатели                              | 22  | 4  | 2  | 2  | 18  | Решение ситуационных задач, решение практических заданий по теме<br>Доклады |
| 4 | Тема 4. Нефинансовые показатели деятельности фирмы                         | 22  | 4  | 2  | 2  | 18  | Дискуссия<br>Творческая работа, решение ситуационных задач                  |
| 5 | Тема 5. Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicator, KPI) | 26  | 8  | 4  | 4  | 18  | Устные ответы, Решение практических заданий по теме                         |
| 6 | Тема 6. Система сбалансированных показателей (ССП)                         | 26  | 6  | 2  | 4  | 20  | Разработка и решение кейсов, тестирование                                   |
|   | В целом по дисциплине                                                      | 144 | 32 | 16 | 16 | 112 | Согласно учебному контрольная работа                                        |
|   | Итого в %                                                                  | 100 | 22 | 50 | 50 | 78  |                                                                             |

### 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 результативности | 1. Показатели (индикаторы). Классификации показателей. Иерархическая и фасетная модели классификации.                                                           | Работа в малых группах<br>Групповая дискуссия |

|                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                             |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
|                                                         | <p>2. Финансовые и нефинансовые показатели. Понятия достоверности, надежности и информативности показателей.</p> <p>3. Понятие эффективности деятельности организации (фирмы).</p> <p>4. Концепции эффективности. Показатели эффективности.</p> <p><i>Рекомендуемые источники:</i> Раздел 8, № 1–6; Раздел 9, № 1–10.</p>                                                                                                                                                                                                                                                              | Решение практических заданий по теме                                        |
| Тема 2.<br>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:</i> Раздел 8, № 1–6; Раздел 9, № 1–10.</p> | Подготовка докладов по теме занятия, решение практических заданий по теме   |
| Тема 3.<br>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:</i> Раздел 8, № 1–6; Раздел 9, № 1–10.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Решение ситуационных задач, решение практических заданий по теме<br>Доклады |
| Тема 4<br>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. Показатели эффективности организационной структуры.</p> <p>4. Показатели бизнес-процессов. Показатели обучения и развития персонала</p> <p><i>Рекомендуемые источники:</i> Раздел 8, № 1–6; Раздел 9, № 1–10.</p>                                                                          | Дискуссия<br>Творческая работа, решение ситуационных задач                  |

|                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| <p>Тема 5<br/>Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicator, KPI)</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Показатели как индикаторы достижения стратегических целей. Взаимосвязь миссии, стратегии и текущей деятельности.</li> <li>2. Ключевые (Key Performance Indicator, KPI) и вспомогательные показатели.<br/>Требования к KPI.</li> <li>3. Опережающие и результирующие показатели. Показатели результативности и эффективности.</li> <li>4. Потоки и запасы. Разовые показатели. Первичные и вторичные показатели. Измерения и оценки.</li> <li>5. Частные и агрегированные оценки. Агрегированные показатели: комплексные и интегральные оценки.</li> <li>6. Пороговые значения. Направления использования показателей в управленческом учете и в ССП. Управление системой показателей фирмы.</li> </ol> <p><i>Рекомендуемые источники: Раздел 8, № 1–6;<br/>Раздел 9, № 1–10.</i></p> | <p>Устные ответы, Решение практических заданий по теме</p> |
| <p>Тема 6.<br/>Система сбалансированных показателей (ССП)</p>                        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Концепция сбалансированных показателей. История создания и развития ССП и Balanced ScoreCard.</li> <li>2. Основные понятия. Понятие баланса в ССП. Сбалансированность систем показателей: примеры и неопределенности.</li> <li>3. Перспективные показатели. Ключевые направления ССП. Четыре ключевых направления ССП - принципы определения направлений.</li> <li>4. Отбор показателей для ССП: финансы, взаимоотношения с клиентами, совершенствование внутренних бизнес-процессов, обучение и развитие персонала.</li> </ol> <p><i>Рекомендуемые источники: Раздел 8, № 1–6;<br/>Раздел 9, № 1–10.</i></p>                                                                                                                                                                        | <p>Разработка и решение кейсов тестирование</p>            |

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

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

Таблица 4

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

|                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                    | <p>Объекты и способы каскадирования.</p> <p>Оценка конкурентной позиции с помощью бенчмаркинга. Значения показателей. Приближенные значения и примерные формулы.</p> <p>Интервальные и точечные значения показателей. Цели и показатели. Дерево целей. Способы декомпозиции целей.</p> <p>Растянутые цели в ССП. Дерево показателей. Проблема количества показателей в ССП. Типизация показателей в ССП</p> |                                                                                                                                    |
| Тема 6. Система сбалансированных показателей (ССП) | <p>Взаимосвязи между направлениями.</p> <p>Разработка подходов к дополнительным ключевым направлениям ССП.</p> <p>Стратегические карты. Использование ССП в управлении компаниями.</p> <p>Стратегический и тактический аспекты.</p> <p>Примеры создания стратегических карт ССП в коммерческих и некоммерческих организациях.</p>                                                                           | Изучение научной и учебной литературы; поиск, сбор, систематизация и анализ статистических материалов и данных интернет-источников |

## 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 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 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?

- 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 ак-

тивов

**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
- c) американскими корпорациями McDonalds и Coca-Cola в середине 90-х годов XX века

3. ССП была впервые предложена

- a) сотрудником компании Nova Scotia Power Полом Р. Нивеном в 2002 году
- b) американскими экономистами из Гарварда Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном в 1992 году
- c) лауреатами Нобелевской премии, исследователями из Кембриджа (Великобритания) Джеймсом Уотсоном и Френсисом Криком в 1953 году

d) известным теоретиком по вопросам построения стратегии Майклом Портером в 1985 году в книге «Конкурентное преимущество», получившую за это Премию Академии менеджмента

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

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

5. Первоначально ССП была предложена как

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

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

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

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

- а) ССП применима для управления государственными и некоммерческими организациями, однако в этом случае причинноследственные 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)

8. 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

9. Основная область применения ССП

- а) 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?

- 8. все результаты деятельности удовлетворительны, кроме прибыли
- 9. корпоративная стратегия недавно подверглась изменению
- 10. никто не замечает отсутствия отчетов о результатах деятельности
- 11. клиенты не покупают продукцию, хотя цены на нее не выше, чем у конкурентов
- 12. все перечисленное верно

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

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

16. Выберите правильное утверждение

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

17. Выберите правильное соответствие категорий составляющей обучения и развития.

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

18. Финансовая составляющая ССП...

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

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

- a) нет, невозможно, так как в построении ССП должны участвовать представители всех функциональных направлений организации
- b) да, но подразделение должно обладать всем комплексом характеристик, присущих цепочке создания стоимости в организации

- c) да, так как нет принципиальной разницы, начинать построение ССП сверху вниз или снизу вверх, начиная с любого подразделения
- d) нет, так как стратегия, переводом которой в оперативные действия занимается ССП, разработана и сформулирована для всей организации

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

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

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

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

22. Выберите правильную функцию участника управленческой команды

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

23. Паспорт показателя содержит:

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

24. Наличие финансовых показателей в ССП...

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

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

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

26. Какой критерий является ключевым при определении приоритетности инициативы?

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

- d) экономическая обоснованность инициативы

27. Количество показателей в ССП...

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

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

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

29. Показатели ССП бывают...

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

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

Показатели:

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

Характеристики показателей:

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

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

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

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

- a) темпы роста дохода  $\geq$  темпы роста отдачи ресурсов  $\geq$  темпы роста активов  $\geq$  темпы роста капитала
- b) темпы роста активов  $\geq$  темпы роста капитала  $\geq$  темпы роста дохода  $\geq$  темпы роста отдачи ресурсов
- c) темпы роста капитала  $\geq$  темпы роста дохода  $\geq$  темпы роста отдачи ресурсов  $\geq$  темпы роста активов
- d) темпы роста отдачи ресурсов  $\geq$  темпы роста дохода  $\geq$  темпы роста капитала  $\geq$  темпы роста активов

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

- a) необходимость формулирования четких стратегических целей

- b) наличие системы показателей, характеризующих результативность и эффективность деятельности фирмы
- c) учет всех аспектов деятельности фирмы и интересов всех стейкхолдеров
- d) все ответы верны

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

- a) ориентирован на повышение эффективности бизнеса в долгосрочном периоде и рост инвестиционной привлекательности
- b) проводится анализ как внутренних, так и внешних факторов деятельности фирмы
- c) объем произведенной продукции не является наиболее существенным фактором, определяющим поведение затрат
- d) проводится анализ как финансовых, так и нефинансовых факторов деятельности фирмы
- 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**

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><br>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<br>2. Управляет проектами на основе классических и гибких методологий            | <b>Знать:</b><br>- Методы оценки операционной деятельности организаций;<br>- проектный и процессный подходы к совершенствованию деятельности компании<br><b>Уметь:</b><br>- проводить оценку операционной деятельности компании;<br>- разрабатывать мероприятия по совершенствованию операционной деятельности с использованием процессного и проектного подходов.<br><b>Знать:</b><br>- классические и гибкие методологии<br><b>Уметь:</b><br>- применять классические и гибкие методологии в управлении проектами          | 1. Проведите оценку выбранного бизнес-процесса компании. Определите направления их совершенствования<br><br>2. Опишите фреймворки масштабирования гибких методов. Проведите их сравнение                                                                                                                                                                                    |
| <b>ПКП-3</b><br>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.<br>2. Использует метрики результативности и компании на каждом этапе жизненного цикла компании | <b>Знать:</b><br>- Новые технологии, используемые для планирования и контроля<br>- Особенности работы новых технологий, их функции и ограничения<br><b>Уметь:</b><br>- применять новые технологии для планирования и контроля в организации<br><br><b>Знать:</b><br>- Особенности этапов жизненного цикла организации, их основные характеристики;<br>- Метрики результативности деятельности компании;<br><b>Уметь:</b><br>- 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.<br><br>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 результирующие 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.)

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

Дисциплина «Управление эффективностью и результативностью»  
Департамент менеджмента и инноваций

Форма обучения очная

Семестр 7

Направление Менеджмент

Профиль «Менеджмент и управление бизнесом»

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

**Задание 1. (20 баллов). Теоретический вопрос.**

Охарактеризуйте сущность экономической эффективности: опишите достоинства и недостатки подхода.

Опишите особенности понятия результативности и эффективности. Управление результативностью. Концепция «performance management».

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

1) Какой критерий является ключевым при определении приоритетности инициативы?

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

2) Количество показателей в ССП.

- a) должно быть точно равным 12-ти - по одному запаздывающему на составляющую и по два опережающих показателя на один запаздывающий
  - b) не регламентировано и может достигать для большой корпорации 200 и более
  - c) должно быть не более 15
  - d) оптимально равно 20 - 25
- 3) Цель какой составляющей ССП можно сформулировать, ответив на вопрос: «В чем покупательная ценность предложения компании?»

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

4) Показатели ССП бывают.

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

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

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

### **Задание 3. (30 баллов). Практико-ориентированное задание.**

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

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

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

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

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

**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> (дата обращения: 24.04.2023). — 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> (дата обращения: 22.05.2023). — 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> (дата обращения: 27.04.2023). — 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> (дата обращения: 22.05.2023). — 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> (дата обращения : 27.04.2023). -  
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> (дата обращения: 22.03.2023). –  
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 Znanium <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.рф/>
9. Диссертации и авторефераты на сайте Высшей аттестационной комиссии (ВАК) <https://vak.minobrnauki.gov.ru/>
10. Финансовая справочная система «Финансовый директор»  
<http://www.1fd.ru/>

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

### **Методические рекомендации по подготовке к экзамену**

Обязательным условием допуска студента к экзамену является посещение лекций, систематическая работа на семинарских занятиях, выполнение, представление в срок преподавателю и успешная защита домашнего творческого задания на положительную оценку. Активная работа студента в семестре будет способствовать успешной сдаче экзамена.

Желательно готовиться к итоговому контролю по курсу в группе (2– 3 чел.) по

следующему плану:

1. Внимательно прочтите вопросы по курсу.
2. Распределите темы подготовки по блокам и дням.
3. Не надо зазубривать материал, достаточно выделить ключевые моменты и уловить смысл и логику материала.
4. Составьте план ответа на каждый вопрос.
5. Изучив несколько вопросов, обсудите их с однокурсниками, проговорите основные положения ответа вслух.

Положительная оценка при ответе на теоретический вопрос складывается из умения оперировать понятиями, из знания конкретного материала и знания контекста вопроса. Ответ должен быть развернутым и аргументированным. Для подготовки к решению задач, желательно объединяться в коллективы и разбирать типовые или полученные на практических занятиях задачи.

### **Методические рекомендации по выполнению различных форм самостоятельных домашних заданий**

Продуктивность усвоения учебного материала во многом определяется интенсивностью и качеством самостоятельной работы студента. Самостоятельная работа предполагает формирование культуры умственного труда, самостоятельности и инициативы в поиске и приобретении знаний; закрепление знаний и навыков, полученных на всех видах учебных занятий; подготовку к предстоящим занятиям, экзаменам; выполнение контрольных, рефератов.

Самостоятельный труд развивает такие качества, как организованность, дисциплинированность, волю, упорство в достижении поставленной цели, вырабатывает умение анализировать факты и явления, учит самостоятельному мышлению, что приводит к развитию и созданию собственного мнения, своих взглядов. Умение работать самостоятельно необходимо не только для успешного усвоения содержания учебной программы, но и для дальнейшей творческой деятельности.

Основу самостоятельной работы студента составляет работа с учебной и научной литературой. Из опыта работы с книгой (текстом) следует определенная

последовательность действий, которой целесообразно придерживаться. Сначала прочитать весь текст в быстром темпе. Цель такого чтения - в том, чтобы создать общее представление об изучаемом (не запоминать, а понять общий смысл прочитанного). Затем прочитать вторично, более медленно, чтобы в ходе чтения понять и запомнить смысл каждой фразы, каждого положения и вопроса в целом.

К выполнению заданий для самостоятельной работы предъявляются следующие требования: задания должны выполняться самостоятельно и представляться в срок, а также соответствовать установленным требованиям по оформлению.

При подготовке самостоятельных заданий студентам следует:

- руководствоваться графиком самостоятельной работы, определенным РПД;
- выполнять все плановые задания, выданные преподавателем для самостоятельной подготовки, разбирать на семинарах и консультациях неясные вопросы.

### **Методические рекомендации по подготовке сообщений и докладов.**

Одной из форм самостоятельной работы студента является подготовка сообщений и докладов, для обсуждения их на семинарском занятии.

Цель сообщений и доклада - развитие у студентов навыков аналитической работы с научной литературой, анализа дискуссионных научных позиций, аргументации собственных взглядов. Подготовка научных докладов также развивает творческий потенциал студентов.

Темы докладов определяются преподавателем и распределяются между студентами с учетом их интересов. Доклад готовится под руководством преподавателя, который ведет практические (семинарские) занятия.

Рекомендации студенту:

- перед началом работы по написанию доклада с преподавателем согласовывается структура доклада, выделяются вопросы, на которые следует обратить особое внимание (при подготовке доклада по применению нормативных

документов, регламентирующих отдельные вопросы реализации кризис-диагностики), по проблемным и дискуссионным теоретическим вопросам согласовать литературу, на основе которой будут выстраиваться основные положения доклада, а также обсудить ключевые вопросы, которые следует раскрыть в докладе;

- выступить на семинарском занятии с 10-15 минутной презентацией своего доклада, ответить на вопросы студентов группы.

Требования:

- к оформлению доклада в форме презентации. На титульном листе указывается наименование учебного заведения, название кафедры, наименование дисциплины, тема доклада, ФИО студента;

- к структуре доклада - оглавление, введение (указывается актуальность, цель и задачи), основная часть, выводы автора, список литературы (не менее 5 позиций). Объем согласовывается с преподавателями. В конце работы ставится дата ее выполнения и подпись студента, выполнившего работу.

Общая оценка за доклад учитывает содержание доклада, его презентацию, а также ответы на вопросы.

### **Методические рекомендации по выполнению контрольной работы.**

Выполнение контрольной работы направлено на оценку качества усвоения студентами дисциплины, владения навыками решения практических заданий. При подготовке к выполнению работы студент должен изучить рекомендуемые нормативные правовые акты и учебную литературу, а также повторить ключевые положения и определения по изученным вопросам учебной дисциплины. В ходе выполнения работы студент должен проявить знания основных вопросов по темам учебной дисциплины, а также умения решать типовые задачи, формулировать четкие и содержательные ответы на вопросы, проводить сравнительную оценку. Контрольная работа предполагает письменный ответ на вопрос, который должен отразить знание студентом понятийного аппарата. При работе учитывается правильность ответов на задания, отсутствие содержательных и терминологических ошибок, соответствие нормативным правовым актам.

**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. Windows, Microsoft Office.
2. Антивирус Kaspersky

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

1. Информационно-правовая система «Гарант»
2. Информационно-правовая система «Консультант Плюс»
3. Электронная энциклопедия: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Wiki>
4. Система комплексного раскрытия информации «СКРИН» - <http://www.skrin.ru/>

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

- не используются

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

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

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

Специальные помещения должны быть укомплектованы специализированной

мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Проведение лекций и семинаров в рамках дисциплины осуществляется в помещениях:

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