

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования

**«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
(Финансовый университет)
Уральский филиал**

Кафедра «Экономика, финансы и управление»

СОГЛАСОВАНО
Финансовый директор
ООО ЦКТ «Хенде»



Ю.В. Маркина
«17» марта 2021 г

УТВЕРЖДАЮ
Директор Уральского филиала
Финансового университета



А.А. Якушев
«17» марта 2021 г.

Т.В. Максимова
Управление результативностью и эффективностью

Рабочая программа дисциплины
для студентов, обучающихся по направлению 38.03.02 Менеджмент,
направленность программы «Управление бизнесом» (очная форма)

*Рекомендовано Ученым советом
Уральского филиала Финансового университета
(Протокол № 30 от «16» марта 2021 г.)*

*Одобрено кафедрой «Экономика, финансы и управление»
(Протокол № 09 от «09» марта 2021 г.)*

Челябинск 2021

Содержание Приложения

Наименование разделов РПД, в которые внесены изменения	стр.
1 Наименование дисциплины	
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (компетенций) с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине	3
3 Место дисциплины в структуре образовательной программы	
4. Объём 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	
5.2 Учебно-тематический план	5
5.3 Содержание семинаров, практических занятий	6
6 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	
6.1 Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	6
6.2 Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	8
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	10
7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе усвоения образовательной программы	10
7.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания	11
7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний	12
7.4 Соответствующие приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов	25
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	25
9. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	25
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	25
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая	

перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	26
12. Описание материальной базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	27

1. Наименование дисциплины

Дисциплина «Управление эффективностью и результативностью» для студентов, обучающихся по направлению подготовки **38.03.02 «Менеджмент»** образовательной программы «Менеджмент организаций».

2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (компетенций) с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ПКН-2	Способность применять математические методы для решения стандартных профессиональных задач, интерпретировать полученные математические результаты	1. Демонстрирует знания математических методов, применяемых в менеджменте	Знать: основные количественные и качественные методы, математические модели и технологии, применяемые при разработке управленческих решений в области управления эффективностью и результативностью; Уметь: применять теоретические знания математических методов и интерпретировать полученные результаты собранной и обработанной информации для разработки и принятия управленческих решений в области управления эффективностью и эффективностью;
		2. Применяет математические методы и модели для обоснования принятия управленческих решений	Знать: основные математические методы и модели, применяемые на всех этапах разработки и принятия управленческого решения, методы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска в области управления эффективностью и результативностью; Уметь: применять теоретические знания математических методов и моделей для разработки и принятия

			управленческих решений в условиях неопределенности и риска в области управления эффективностью и результативностью;
		3.Содержательно интерпретирует результаты, полученные при использовании математических моделей.	<p>Знать: основные методы анализа данных и приемы моделирования возможных ситуаций, методы обработки информации в процессе разработки и принятия управленческих решений в области управления эффективностью и результативностью;</p> <p>Уметь: интерпретировать результаты полученной и обработанной информации с использованием методов математического моделирования на всех этапах разработки управленческого решения; применять количественные и качественные методы экспертной оценки в условиях неопределенности и риска в области управления эффективностью и результативностью.</p>
ПКН-4	Владение основными теориями управления человеческими ресурсами и формирования организационной культуры, а также принципами построения компенсационных систем для решения	1. Анализирует состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах.	<p>Знать основные теории управления человеческими ресурсами и формирования организационной культуры</p> <p>Уметь анализировать состояние и тенденции развития рынка труда, оценивать риски применения компенсационных систем.</p>
		2. Применяет знания роли и места управления человеческими ресурсами в общеорганизационном управлении и его связи со стратегическими задачами организации.	<p>Знать роли и места управления человеческими ресурсами</p> <p>Уметь применять основы знаний управления человеческими ресурсами в общеорганизационном управлении для решения стратегических задач организации</p>

	управленческих задач	3. Владеет навыками анализа принципов и основ формирования компенсационных систем для решения задач управления и оценки рисков их применения.	Знать основы формирования компенсационных систем на предприятии Уметь применять компенсационные системы для решения задач управления и оценки рисков в организации.
ПКП-3	Способность участвовать в процессах текущего и стратегического планирования и контроля в организации	1. Демонстрирует навыки использования в своей работе новых технологий для планирования и контроля в организации.	Знать новые технологии, которые используются компаниями при планировании их деятельности Уметь использовать возможности новых технологий планирования деятельности компаний
		2. Выбирает метрики результативности компании на каждом этапе жизненного цикла компании.	Знать – содержание показателей, отражающих метрики результативности компании Уметь – применить показатели результативности компании при планировании ее деятельности с учетом особенностей жизненного цикла компании

3 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление эффективностью и результативностью» является дисциплиной профиля для подготовки бакалавров по направлению подготовки 08.03.02 «Менеджмент», ОП «Менеджмент организации».

Дисциплина «Управление эффективностью и результативностью» обеспечивает расширение и углубление знаний, умений, навыков и компетенций, сформированных в ходе изучения дисциплин «Микроэкономика», «Экономическая история».

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

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единиц.

Вид промежуточной аттестации – экзамен

Вид учебной работы	Всего (в з/е и часах)	Семестр 7 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	4/144	4/144
Аудиторные занятия	50	50

Лекции	16	16
Семинары и практические занятия	94	94
Самостоятельная работа	34	34
Текущий контроль	Контрольная работа	
Вид промежуточной аттестации	экзамен	

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

5.1. Содержание дисциплины

Тема 1. Показатели эффективности. Оценка эффективности и результативности

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

Показатели (индикаторы). Классификации показателей. Иерархическая и фасетная модели классификации. Классификация показателей. Финансовые и нефинансовые показатели. Понятия достоверности, надежности и информативности показателей.

Экономические и финансовые показатели. Система нефинансовых показателей. Маркетинговые показатели: отраслевые показатели, показатели рынка, рыночные показатели продукта. Показатели портфеля бизнеса. Ориентация на потребителя: понятие качества, методы количественных и качественных оценок качества.

Показатели внутренних процессов. Показатели эффективности организационной структуры. Показатели бизнес-процессов. Процессный подход к управлению. Реализация процессного подхода в организации.

Развертывание и описание процессов организации.

Процессно-ориентированный анализ эффективности. Оптимизация процессных моделей предприятия. Показатели проектов и бизнес-единиц.

Показатели обучения и развития персонала. Показатели системы управления человеческими ресурсами. Показатели рабочих групп.

Показатели сотрудников.

Проблемы несбалансированности и «противоречивости» финансовых и нефинансовых показателей.

Тема 2. Управленческий учет как источник показателей

Теоретические основы и история возникновения методик измерения эффективности. Определение эффективности фирмы на основе фундаментальных финансово-экономических показателей. Взаимосвязи финансово-экономических показателей.

Тема 3. Финансовые и экономические показатели

Инвестиционный и проектный учет. Инвестиционные показатели. Реальные опционы. Финансовые показатели. Экономические показатели. Экономическая добавленная стоимость.

Тема 4. Нефинансовые показатели деятельности фирмы

Маркетинговые показатели: отраслевые показатели, показатели рынка, рыночные показатели продукта. Показатели портфеля бизнеса. Ориентация на потребителя: понятие качества, методы количественных и качественных оценок качества. Показатели внутренних процессов. Показатели эффективности организационной структуры. Показатели бизнес-процессов. Показатели обучения и развития персонала.

Тема 5. Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicator, KPI)

Показатели как индикаторы достижения стратегических целей. Взаимосвязь миссии, стратегии и текущей деятельности. Понятие критических факторов успеха (CSF).

Ключевые (Key Performance Indicator, KPI) и вспомогательные показатели. Требования к KPI. Опережающие и результирующие показатели.

Показатели результативности и эффективности. Потоки и запасы. Разовые показатели. Первичные и вторичные показатели. Измерения и оценки. Частные и агрегированные оценки. Агрегированные показатели: комплексные и интегральные оценки. Пороговые значения. Показатели для принятия решений. Каскадирование показателей. Каскадируемые и некаскадируемые показатели. Аддитивные показатели. Объекты и способы каскадирования.

Тема 6. Система сбалансированных показателей (ССП)

Стратегия и управление эффективностью. Концепция сбалансированных показателей. История создания и развития ССП и Balanced ScoreCard. Основные понятия. Понятие баланса в ССП.

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

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

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

Взаимосвязь ССП с управленческим учетом, бюджетированием, управлением оперативной деятельностью и системой мотивации. Обратная

связь в ССП. Типичные ошибки. Аудит показателей и ССП. Примеры ССП для различных холдингов, предприятий и подразделений.

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

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

5.2 Учебно-тематический план

Таблица 3 – Учебно-тематический план (очная форма)

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость						Формы текущего контроля успеваемо сти
		Всего	Аудиторные занятия				Самостоя - тельная работа	
Общая, в т.ч.:	лекции		семинар ы, практич еские занятия	занятия в интер- актив- ных формах				
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Тема 1. Показатели эффективности и результативности	22	6	2	4	4	16	Опрос, тестировани е, решение задач.
2	Тема 2. Управленческий учет как источник показателей	26	10	4	6	4	16	Опрос, тестировани е, решение задач.
3	Тема 3. Финансовые и экономические показатели	26	10	4	6	4	16	Опрос, тестировани е, решение задач.
4	Тема 4 Нефинансовые показатели деятельности фирмы	24	8	2	6	4	16	Опрос, тестировани е, решение задач.
5	Тема 5 Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicator, KPI)	24	8	2	6	6	16	Опрос, тестировани е, решение задач.
6	Тема 6. Система сбалансированных показателей (ССП)	22	8	2	6	6	14	Опрос, тестировани е, решение задач.

Итого	144	50	16	34	34	94	
Итого %					56		

5.3 Содержание семинаров, практических занятий

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях	Формы проведения занятий
Тема 1. Показатели эффективности и результативности	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: раздел 8 [1-2], (3 – 4), раздел 9 [1-10]</i>	Работа в малых группах Групповая дискуссия Решение практических заданий по теме
Тема 2. Управленческий учет как источник показателей	1. Различные подходы к расчету себестоимости. Стратегический управленческий учет. 2. Взаимосвязь основных целей деятельности компании и организации управленческого учета. Целевая себестоимость. 3. Подходы к распределению косвенных затрат. Показатели потребителей и продуктов. Показатели подразделений. Показатели поставщиков. 4. Функционально-стоимостной анализ (ФСА). Организация и результаты ФСА. Оценка экономической эффективности ФСА. Индекс «цена - качество». <i>Рекомендуемые источники: раздел 8 [1-3], (3 – 4), раздел 9 [1-10]</i>	Доклад с презентацией
Тема 3. Финансовые и экономические показатели	1. Инвестиционный и проектный учет. Инвестиционные показатели. Реальные опционы. 2. Финансовые показатели. Экономические показатели. Экономическая добавленная стоимость. <i>Рекомендуемые источники: раздел 8 [1-2], (3 – 5), раздел 9 [1-10]</i>	Решение ситуационных задач Доклады
Тема 4 Нефинансовые показатели деятельности фирмы	1. Маркетинговые показатели: отраслевые показатели, показатели рынка, рыночные показатели продукта. Показатели портфеля бизнеса. 2. Ориентация на потребителя: понятие качества, методы количественных и качественных оценок качества. 3. Показатели внутренних процессов. Показатели эффективности организационной структуры. 4. Показатели бизнес-процессов. Показатели обучения и развития персонала <i>Рекомендуемые источники: раздел 8 [1-2], (4 – 6), раздел 9 [1-10]</i>	Дискуссия Творческая работа
Тема 5	1. Показатели как индикаторы достижения стратегических целей. Взаимосвязь миссии, стратегии и текущей деятельности.	Устные ответы, Решение заданий по теме

Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicator, KPI)	<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>5. Частные и агрегированные оценки. Агрегированные показатели: комплексные и интегральные оценки.</p> <p>6. Пороговые значения. Направления использования показателей в управленческом учете и в ССП. Управление системой показателей фирмы.</p> <p><i>Рекомендуемые источники: раздел 8 [1-2], (3 – 6), раздел 9 [1-10]</i></p>	
Тема 6. Система сбалансированных показателей (ССП)	<p>1. Концепция сбалансированных показателей. История создания и развития ССП и Balanced ScoreCard.</p> <p>2. Основные понятия. Понятие баланса в ССП. Сбалансированность систем показателей: примеры и неопределенности.</p> <p>3. Перспективные показатели. Ключевые направления ССП. Четыре ключевых направления ССП - принципы определения направлений.</p> <p>4. Отбор показателей для ССП: финансы, взаимоотношения с клиентами, совершенствование внутренних бизнес-процессов, обучение и развитие персонала.</p> <p><i>Рекомендуемые источники: раздел 8 [1-2], (5 – 6), раздел 9 [1-10]</i></p>	Разработка и решение кейсов

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

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

Наименование разделов, тем входящих в дисциплину	Указание разделов и тем, отводимых на самостоятельное освоение обучающимися	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).	Изучение научной и учебной литературы; поиск, сбор, систематизация и анализ статистических

	Функционально-стоимостной анализ (ФСА). История ФСА. Роль ABC-Costing в ФСА. Функция развертывания качества (ФРК). История создания ФРК.	материалов и данных интернет-источников
Тема 3. Финансовые и экономические показатели	Инвестиционный и проектный учет. Инвестиционные показатели. Реальные опционы. Финансовые показатели. Экономические показатели. 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. 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 сбалансированных показателей (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.	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

Основными формами текущего контроля знаний по дисциплине **«Управление эффективностью и результативностью»** являются: работа на практических (интерактивных) занятиях; выполнение контрольной работы.

В целях развития теоретических знаний и закрепления практических навыков, необходимых для практической деятельности программой предусмотрено выполнение контрольной работы.

В конце работы необходимо привести список использованной литературы и источников Интернет сети с обязательным указанием даты обращения.

Контрольная работа предоставляется в установленные сроки на рецензирование с последующим собеседованием и защитой, на котором проверяется активное усвоение подходов к составлению отчетности.

При подготовке контрольной работы студентам рекомендуется использовать информацию СПС «КонсультантПлюс».

Примерный перечень вопросов для подготовки к контрольной работе

1. Современные направления управленческого учета и особенности современного бизнеса, которыми они вызваны.
2. Источники информации управленческого учета.
3. Особенности учета материальных и трудовых затрат.
4. Особенности калькуляции себестоимости на основе метода полного поглощения и маржинального метода. Позаказная и попроцессная калькуляция себестоимости.
5. Применение метода нормативной стоимости.
6. Преимущества функционально-стоимостного анализа по сравнению с традиционными методами управленческого учета.
7. Методы управленческого учета при поддержке принятия решений в области финансового и производственного управления.
8. Система планов производственного предприятия.
9. Жесткий, гибкий и скользящий бюджеты.
10. Аналитические возможности ERP-систем.
11. Информационные системы для решения задач функционально-стоимостного анализа. Основные характеристики специализированных систем функционально-стоимостного анализа.
12. Специализированные системы функционально-стоимостного анализа в комплексе решений управления эффективностью бизнеса.
13. Графическое представление модели функционально-стоимостного анализа.
14. Анализ ситуаций и сценариев в специализированной системе функционально-стоимостного анализа.
15. Сравнительный анализ информационных систем, в которых

реализуются задачи планирования и бюджетирования.

16. Преимущества и недостатки заказных разработок и ERP- систем в части планирования и бюджетирования.

17. Преимущества специализированных систем бюджетирования.

18. Организация многомерного представления информации в специализированных системах планирования и бюджетирования.

19. Роль бизнес-правил в описании бюджетных расчетов.

20. Обеспечение многовариантности планирования, поддержки сценариев и версий в специализированных системах планирования и бюджетирования.

21. Применение функции развертывания качества в совершенствовании бизнес-процессов.

22. Проблемы сбора и структурирования учетных данных для последующего план-факт анализа в специализированных системах планирования и бюджетирования.

23. Возможности применения систем бизнес-интеллекта для решения задач управленческого учета.

24. Учет требований управленческого учета при проектировании корпоративных хранилищ данных.

25. Практические проблемы внедрения методов и информационных систем функционально-стоимостного анализа на российских предприятиях.

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

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

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

29. Оценка эффективности автоматизации функций управленческого учета.

30. Применение карт сбалансированного счета на практике.

31. Основные ошибки при внедрении ССП.

Примерные контрольные задания

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 - 2015 г., 2020 г. или 2025 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 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 энергетической компанией Nova Scotia Power в 2002 году

- a) гигантом автомобильной индустрии General Motors, что спасло его от неминуемого разорения в конце XX века
- b) 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?

- 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)

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?

- 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 причинно-следственные 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 причинно-следственные 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
- e) все утверждения верны

Основные требования к результатам освоения дисциплины

Требования к результатам освоения дисциплины	Оценка	Баллы (рейтинговая оценка)
Глубокое усвоение всего материала в соответствии с рабочей программой дисциплины, логически стройное его изложение, умение применить теоретические знания для решения прикладных задач, свободное решение задач и обоснование принятого решения, выполнение текущей работы в семестре.	<i>отлично / зачтено</i>	<i>86-100</i>
Твердые знания всего материала в соответствии с рабочей программой дисциплины, грамотное его изложение, допустимы некоторые неточности в ответе на вопросы, правильное применение теоретических положений при решении	<i>хорошо / зачтено</i>	<i>70-85</i>

практических вопросов и задач, выполнение текущей работы в семестре.		
Знание только базового материала курса, допустимы неточности в ответе на вопросы, недостаточно правильные формулировки, нарушение логической последовательности в изложении теоретического материала, затруднения при решении практических задач, выполнение текущей работы в семестре.	удовлетворительно / зачтено	50-69
Незнание значительной части всего материала в соответствии с рабочей программой дисциплины, неумение сформулировать правильные ответы на вопросы экзаменационного билета, невыполнение практических заданий.	неудовлетворительно /не зачтено	0-49

7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе усвоения образовательной программы

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины, содержится в разделе 2 «Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине» настоящей рабочей программы дисциплины.

Этапы формирования компетенций

№ тем ы дисц ипл ины	Тематика занятий	Код компетенц ии	Форма проведения (оценивания)	Конкретизация компетенции (знания, умения)
1	Тема 1. Показатели эффективности и результативности	ПKN–2 ПKN –4 ПКП – 3	Работа в малых группах Групповая дискуссия Решение практических заданий по теме	Знать: основные количественные и качественные методы, математические модели и технологии, применяемые при разработке управленческих решений в области управления эффективностью и результативностью; Уметь: применять теоретические знания математических методов и интерпретировать полученные результаты собранной и обработанной информации для разработки и принятия управленческих решений в области управления эффективностью и эффективностью;

2	Тема 2. Управленческий учет как источник показателей	ПKN–2 ПKN –4 ПКП – 3	Доклад с презентацией	<p>Знать: основные методы анализа данных и приемы моделирования возможных ситуаций, методы обработки информации в процессе разработки и принятия управленческих решений в области управления эффективностью и результативностью;</p> <p>Уметь: интерпретировать результаты полученной и обработанной информации с использованием методов математического моделирования на всех этапах разработки управленческого решения; применять количественные и качественные методы экспертной оценки в условиях неопределенности и риска в области управления эффективностью и результативностью.</p>
3	Тема 3. Финансовые и экономические показатели	ПKN–2 ПKN –4 ПКП – 3	Решение ситуационных задач Доклады	<p>Знать: основные методы анализа данных и приемы моделирования возможных ситуаций, методы обработки информации в процессе разработки и принятия управленческих решений в области управления эффективностью и результативностью;</p> <p>Уметь: интерпретировать результаты полученной и обработанной информации с использованием методов математического моделирования на всех этапах разработки управленческого решения; применять количественные и качественные методы экспертной оценки в условиях неопределенности и риска в области управления эффективностью и результативностью.</p>
4	Тема 4 Нефинансовые показатели деятельности фирмы	ПKN–2 ПKN –4 ПКП – 3	Дискуссия Творческая работа	<p>Знать основные теории управления человеческими ресурсами и формирования организационной культуры</p> <p>Уметь анализировать состояние и тенденции развития рынка труда, оценивать риски применения компенсационных систем.</p>

5	Тема 5 Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicator, KPI)	ПКН–2 ПКН –4 ПКП – 3	Устные ответы, Решение заданий по теме	Знать основные теории управления человеческими ресурсами и формирования организационной культуры Уметь анализировать состояние и тенденции развития рынка труда, оценивать риски применения компенсационных систем.
6	Тема 6. Система сбалансированных показателей (ССП)	ПКН–2 ПКН –4 ПКП – 3	Разработка и решение кейсов	Знать – содержание показателей, отражающих метрики результативности компании Уметь – применить показатели результативности компании при планировании ее деятельности с учетом особенностей жизненного цикла компании

7.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания

Оценочные средства предназначены для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины «Управление эффективностью и результативностью».

Фонд оценочных средств включает контрольные материалы для проведения текущего контроля в форме тестовых заданий, выполнение контрольной работы и промежуточной аттестации в форме вопросов к экзамену.

ПКН – 2 Способность применять математические методы для решения стандартных профессиональных задач, интерпретировать полученные математические результаты

Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций	Шкала оценивания
1. Демонстрирует знания математических методов, применяемых в менеджменте	Знать: основные количественные и качественные методы, математические модели и технологии, применяемые при разработке управленческих решений в области управления эффективностью и результативностью;	Пороговый уровень от 50 баллов
	Знать: основные количественные и качественные методы, математические модели и технологии, применяемые при разработке управленческих решений в области управления эффективностью и результативностью; Уметь: применять теоретические знания математических методов для разработки и принятия управленческих решений в области управления эффективностью и результативностью;	Продвинутый уровень от 70 баллов
	Знать: основные количественные и качественные методы, математические модели и технологии, применяемые при разработке управленческих	Высокий уровень от 86 баллов

	<p>решений в области управления эффективностью и результативностью;</p> <p>Уметь: применять теоретические знания математических методов и интерпретировать полученные результаты собранной и обработанной информации для разработки и принятия управленческих решений в области управления эффективностью и результативностью;</p>	
2.Применяет математические методы и модели для обоснования принятия управленческих решений	<p>Знать: основные математические методы и модели, применяемые на всех этапах разработки и принятия управленческого решения, методы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска в области управления эффективностью и результативностью;</p>	Пороговый уровень <i>от 50 баллов</i>
	<p>Знать: основные математические методы и модели, применяемые на всех этапах разработки и принятия управленческого решения, методы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска в области управления эффективностью и результативностью;</p> <p>Уметь: частично применять теоретические знания математических методов и моделей для разработки и принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска в области управления эффективностью и результативностью;</p>	Продвинутый уровень <i>от 70 баллов</i>
	<p>Знать: основные математические методы и модели, применяемые на всех этапах разработки и принятия управленческого решения, методы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска в области управления эффективностью и результативностью;</p> <p>Уметь: применять теоретические знания математических методов и моделей для разработки и принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска в области управления эффективностью и результативностью;</p>	Высокий уровень <i>от 86 баллов</i>
3.Содержательно интерпретирует результаты, полученные при использовании математических моделей.	<p>Знать: основные методы анализа данных и приемы моделирования возможных ситуаций, методы обработки информации в процессе разработки и принятия управленческих решений в области управления эффективностью и результативностью;</p>	Пороговый уровень <i>от 50 баллов</i>
	<p>Знать: основные методы анализа данных и приемы моделирования возможных ситуаций, методы обработки информации в процессе разработки и принятия управленческих решений в области управления эффективностью и результативностью;</p> <p>Уметь: частично интерпретировать результаты полученной и обработанной информации с использованием методов математического моделирования на всех этапах разработки</p>	Продвинутый уровень <i>от 70 баллов</i>

	управленческого решения в области управления эффективностью и результативностью.	
	Знать: основные методы анализа данных и приемы моделирования возможных ситуаций, методы обработки информации в процессе разработки и принятия управленческих решений в области управления эффективностью и результативностью; Уметь: интерпретировать результаты полученной и обработанной информации с использованием методов математического моделирования на всех этапах разработки управленческого решения; применять количественные и качественные методы экспертной оценки в условиях неопределенности и риска в области управления эффективностью и результативностью.	Высокий уровень от 86 баллов

ПКН – 4 владение основными теориями управления человеческими ресурсами и формирования организационной культуры, а также принципами построения компенсационных систем для решения управленческих задач

<i>Показатели оценивания</i>	<i>Критерии оценивания компетенций</i>	<i>Шкала оценивания</i>
1. Анализирует состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах.	Знать основные теории управления человеческими ресурсами и формирования организационной культуры	Пороговый уровень от 50 баллов
	Знать основные теории управления человеческими ресурсами и формирования организационной культуры Уметь частично анализировать состояние и тенденции развития рынка труда, оценивать риски применения компенсационных систем.	Продвинутый уровень от 70 баллов
	Знать основные теории управления человеческими ресурсами и формирования организационной культуры Уметь анализировать состояние и тенденции развития рынка труда, оценивать риски применения компенсационных систем.	Высокий уровень от 86 баллов
2. Применяет знания роли и места управления человеческими ресурсами в общеорганизационном управлении и его связи со стратегическими задачами организации.	Знать роли и места управления человеческими ресурсами	Пороговый уровень от 50 баллов
	Знать роли и места управления человеческими ресурсами Уметь частично применять основы знаний управления человеческими ресурсами в общеорганизационном управлении для решения стратегических задач организации	Продвинутый уровень от 70 баллов
	Знать роли и места управления человеческими ресурсами Уметь применять основы знаний управления человеческими ресурсами в	Высокий уровень от 86 баллов

	общеорганизационном управлении для решения стратегических задач организации	
3. Владеет навыками анализа принципов и основ формирования компенсационных систем для решения задач управления и оценки рисков их применения.	Знать основы формирования компенсационных систем на предприятии	Пороговый уровень от 50 баллов
	Знать основы формирования компенсационных систем на предприятии Уметь частично применять компенсационные системы для решения задач управления и оценки рисков в организации.	Продвинутый уровень от 70 баллов
	Знать основы формирования компенсационных систем на предприятии Уметь применять компенсационные системы для решения задач управления и оценки рисков в организации.	Высокий уровень от 86 баллов

ПКП -3 способность участвовать в процессах текущего и стратегического планирования и контроля в организации

<i>Показатели оценивания</i>	<i>Критерии оценивания компетенций</i>	<i>Шкала оценивания</i>
1. Демонстрирует навыки использования в своей работе новых технологий для планирования и контроля в организации.	Знать новые технологии, которые используются компаниями при планировании их деятельности	Пороговый уровень от 50 баллов
	Знать новые технологии, которые используются компаниями при планировании их деятельности Уметь частично использовать возможности новых технологий планирования деятельности компаний	Продвинутый уровень от 70 баллов
	Знать новые технологии, которые используются компаниями при планировании их деятельности Уметь использовать возможности новых технологий планирования деятельности компаний	Высокий уровень от 86 баллов
2. Выбирает метрики результативности компании на каждом этапе жизненного цикла компании.	Знать – содержание показателей, отражающих метрики результативности компании	Пороговый уровень от 50 баллов
	Знать – содержание показателей, отражающих метрики результативности компании Уметь – частично применить показатели результативности компании при планировании ее деятельности с учетом особенностей жизненного цикла компании	Продвинутый уровень от 70 баллов
	Знать – содержание показателей, отражающих метрики результативности компании Уметь – применить показатели результативности компании при планировании ее деятельности с учетом особенностей жизненного цикла компании	Высокий уровень от 86 баллов

Шкала оценки сформированных компетенций

Код и наименование компетенций	Соответствие уровней освоения компетенции планируемым результатам обучения и критериям их оценивания		
	пороговый	Базовый	продвинутый
	Оценка		
	Удовлетворительно /зачтено	Хорошо/зачтено	Отлично /зачтено
ПKN–2 ПKN –4 ПКП – 3	Контрольная работа	Контрольная работа	Контрольная работа
	Обсуждение вопросов по темам	Обсуждение вопросов по темам	Обсуждение вопросов по темам
		Тест	Тест
			Решение задач.

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

Примерные вопросы для подготовки к экзамену

1. Сущность корпоративного управления. Существующие кодексы корпоративного управления.
2. Современные системы корпоративной отчетности. Роль международных стандартов финансовой отчетности.
3. Стратегия и стратегический менеджмент. Примеры конфликта интересов владельцев бизнеса и наемных менеджеров (директоров).
4. Основные проблемы информационного обеспечения корпоративного управления и стратегического менеджмента.
5. Финансовые и нефинансовые показатели. Понятия достоверности, надежности и информативности показателей.
6. Понятие эффективности деятельности организации (фирмы).
7. Показатели эффективности. Экономическая эффективность: достоинства и недостатки подхода. Классификации показателей.
8. Понятия результативности и эффективности. Концепция «performance management».
9. Стратегический управленческий учет.
10. Целевая себестоимость. Подходы к распределению косвенных затрат. Учет неявных затрат.
11. ABC-costing как стратегические инструменты.
12. Показатели потребителей и продуктов. Показатели подразделений. Показатели поставщиков.
13. Функционально-стоимостной анализ (ФСА). Организация и результаты ФСА. Оценка экономической эффективности ФСА.
14. Функция развертывания качества (ФРК). История создания ФРК.
15. Инвестиционный и проектный учет. Инвестиционные показатели.
16. Реальные опционы. Финансовые показатели. Экономические показатели.
17. Экономическая добавленная стоимость.
18. Маркетинговые показатели: отраслевые показатели, показатели

рынка, рыночные показатели продукта.

19. Ориентация на потребителя: понятие качества, методы количественных и качественных оценок качества.

20. Показатели внутренних процессов. Показатели эффективности организационной структуры.

21. Показатели бизнес-процессов. Взаимосвязь с управленческим учетом.

22. Показатели обучения и развития персонала. Показатели системы управления человеческими ресурсами.

23. Проблемы несбалансированности и противоречивости финансовых и нефинансовых показателей.

24. Взаимосвязь миссии, стратегии и текущей деятельности. Понятие критических факторов успеха (CSF).

25. Ключевые (Key Performance Indicator, KPI) и вспомогательные показатели. Требования к KPI. Опережающие и результирующие показатели.

26. Показатели результативности и эффективности. Первичные и вторичные показатели. Измерения и оценки. Частные и агрегированные оценки.

27. Агрегированные показатели: комплексные и интегральные оценки. Пороговые значения.

28. Направления использования показателей в управленческом учете и в ССП.

29. Оценки, применяемые к объектам учета: прогнозные, плановые, целевые, фактические итоговые (отчетность), фактические промежуточные.

30. Мотивационные показатели: фондообразующие и фондораспределяющие.

31. Показатели для принятия решений. Каскадирование показателей. Каскадируемые и некаскадируемые показатели. Объекты и способы каскадирования.

32. Оценка конкурентной позиции с помощью бенчмаркинга.

33. Значения показателей. Приближенные значения и примерные формулы. Интервальные и точечные значения показателей.

34. Цели и показатели. Дерево целей. Способы декомпозиции целей. Растянутые цели в ССП. Дерево показателей.

35. Проблема количества показателей в ССП. Типизация показателей в ССП. Управление системой показателей фирмы.

36. Концепция сбалансированных показателей. История создания и развития ССП и Balanced ScoreCard.

37. Отбор показателей для ССП: финансы, взаимоотношения с клиентами, совершенствование внутренних бизнес-процессов, обучение и развитие персонала.

38. Использование ССП в управлении компанией. Стратегический и тактический аспекты.

39. Примеры создания стратегических карт ССП в коммерческих и

некоммерческих организациях.

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

41. Взаимосвязь ССП с управленческим учетом, бюджетированием, управлением оперативной деятельностью и системой мотивации. Обратная связь в ССП.

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

43. 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» Уральский филиал	
2021 /2022 учебный год кафедра «Экономика, финансы и управление»	
Экзаменационный билет № ____	
для студентов 4 курса направления 38.03.02 «Менеджмент» по дисциплине: «Управление эффективностью и результативностью»	
Теоретическое вопрос (20 баллов) Взаимосвязь ССП с управленческим учетом, бюджетированием, управлением оперативной деятельностью и системой мотивации. Обратная связь в ССП.	
Тестовое задание (10 баллов)	
1) Какой критерий является ключевым при определении приоритетности инициативы?	Поддержка инициативы руководством компании Связь инициативы со стратегией организации наличие необходимых ресурсов 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?»	Клиентской составляющей финансовой составляющей составляющей внутренних процессов составляющей обучения и развития персонала
4) Показатели ССП бывают.	Выраженными количественно или качественно материальными и нематериальными запаздывающими и опережающими прямыми и косвенными

<p>5) Установите соответствие между показателями оценки процесса и их характеристиками: Показатели:</p> <p>а) результативность</p> <p>б) гибкость</p> <p>с) эффективность</p> <p>Практико-ориентированное задание (20 баллов)</p> <p>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.</p> <p>Разработайте премиальный план не менее 5 руководителей, основанный на достижении конкретных КПЭ (используйте не менее 4 КПЭ всех уровней определенных Вами ранее). Обоснуйте ответ.</p> <p>При выполнении задания используйте приложения «Подход к формированию структуры вознаграждения», «Пример целевой структуры вознаграждения ТОП менеджеров», «Премиальный план руководителей».</p> <p>В целях получения иллюстративного представления общей информации о построении в организации системы премирования ознакомьтесь с приложением «Подход к разработке программы премирования».</p> <p>Билет рассмотрен и утвержден на заседании кафедры</p> <p>Заведующая кафедрой</p>	<p>« « _____ 2021 г.</p> <p>Максимова Т.В.</p>
---	--

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

1. Приказ от 23.03.2017 № 0557/о «Об утверждении Положения о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете».
2. Приказ от 01.12.2017 № 2132/о «О внесении изменений в Положение о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете».
3. Приказ от 10.10.2018 № 1873/о «О внесении изменений в Положение о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете».
4. Приказ от 13.11.2013 № 1897/о «Об утверждении Регламента подготовки и проведения экзаменов в Финуниверситете».

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

Рекомендуемая литература:

Основная:

1. 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. – 2019. – ЭБС Юрайт. – URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/433228> (дата обращения: 30.01.2020). - Текст: электронный.

2. Армстронг М. Управление результативностью: Система оценки результатов в действии: пер. с англ. / Майкл Армстронг, Анжела Бэрн. — Москва: Альпина Паблишер, 2012. - ЭБС Alpina Digital. - URL: <https://finunivers.alpinadigital.ru/book/442> (дата обращения: 04.03.2020). — Текст : электронный.

Дополнительная литература

3. Замышляев О. Матрица перемен: Как повысить эффективность изменений в компании / О. Замышляев. - Москва: ООО "Альпина Паблишер", 2016. - 126 с. – ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/914281> (дата обращения: 23.01.2020). - Текст : электронный.

4. Боссиди Л. Исполнение: Система достижения целей: пер. с англ. / Л. Боссиди, Р. Чаран. - Москва: ООО "Альпина Паблишер", 2017. - 325 с. - ЭБС Alpina Digital. - URL: <https://finunivers.alpinadigital.ru/book/225> (дата обращения: 26.02.2020). - Текст : электронный.

5. Басовский, Л.Е. Современный стратегический анализ: учебник / Л.Е. Басовский - Москва: Инфра-Москва, 2013. - 256 с. - (Высшее образование: Магистратура). - Текст: непосредственный. - То же. - 2014. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/424025> (Дата обращения: 21.01.2020). - Текст: электронный.

6. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд III; пер. с 9-го англ. изд. - Москва: ИНФРА-М, IRWIN, 2000. - 412 с. - Университетский учебник. - Текст: непосредственный. - То же. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/453177> (дата обращения: 22.01.2020). - Текст: электронный.

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

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elibrary.ru/>
2. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» <http://biblioclub.ru/>
4. Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znanium.com>
5. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» <https://www.biblio-online.ru/>
6. Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital <http://lib.alpinadigital.ru/>
7. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
8. Электронная библиотека <http://grebennikon.ru>

9. Национальная электронная библиотека <http://нэб.пф/>
10. Электронная библиотека диссертаций Российской государственной библиотеки <https://dvs.rsl.ru/>
11. Финансовая справочная система «Финансовый директор» <http://www.1fd.ru/>

10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Изучение дисциплины предполагает сочетание аудиторных занятий и самостоятельной работы студентов. Аудиторные занятия проводятся в форме лекций и семинарских занятий.

Проведение лекционных занятий осуществляется в соответствии с тематическим планом, предусмотренным рабочей программой по дисциплине. Курс лекций сопровождается наглядной презентацией в программе PowerPoint, включающей базовые понятия, практические примеры, схемы, графики, табличный материал.

При подготовке к семинарским занятиям студентам следует:

- до очередного практического занятия по материалам лекции и рекомендованным литературным источникам проработать теоретический материал, соответствующей теме занятия;
- теоретический материал следует соотносить с правовыми нормами, так как в них могут быть внесены изменения, дополнения, которые не всегда отражены в учебной литературе.

Семинарские занятия предполагают:

- обсуждение в интерактивной форме вопросов занятия (дискуссия, круглый стол и пр.);
- подготовку докладов, выступление и участие в групповом обсуждении студенческих презентаций, выполненных на определенную тему в рамках самостоятельной работы;
- решение практико-ориентированных, ситуационных, тестовых, исследовательских заданий на применение различных подходов и методов.

Для эффективного участия в работе семинарского занятия студентам рекомендуется пользоваться периодической литературой, электронными библиотечными системами, аналитическими информационными системами, а также информацией интернет-сайтов, приведенных в соответствующем разделе.

Методические указания для обучающихся по обсуждению ситуационных задач:

- преподаватель самостоятельно делит группы на несколько подгрупп;
- студентам дается время на изучение кейса;
- обсуждение вопросов кейса в группе и выработка альтернативных решений;
- каждая группа предлагает свои альтернативные решения обозначенных в кейсе проблем;
- обсуждение вариантов решений всеми студентами из предложенных

и выработка единого решения с аргументацией;

– совместно с преподавателем, который выступает в роли модератора - подводятся итоги и отмечаются положительные и отрицательные стороны.

Методические рекомендации по подготовке контрольной работы (эссе, ДТЗ, реферата).

Контрольная работа (эссе, ДТЗ, реферат) состоит в выполнении заданий и ответов на вопросы, раскрывающие тему работы.

Методические рекомендации по подготовке к промежуточной аттестации (зачету/экзамену)

Зачет/экзамен занимают важное место в учебном процессе, поскольку позволяют определить степень достижения учебных целей по дисциплине, способствуют систематизации и обобщению знаний, формированию умений и навыков и их применению в практической деятельности. Зачет/экзамен проводятся в письменной форме и включают теоретический вопрос, практико-ориентированное задание. На подготовку студенту отводится 1 академический час. Изложение материалов по теоретическим вопросам должно быть самостоятельным, точным и логичным. Содержание ответа должно в полной мере отражать поставленный вопрос, нецелесообразно загружать ответ текстом, который не имеет прямого отношения к заданному вопросу.

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

11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения

- 1) Антивирусная защита ESET NOD32;
- 2) Windows, Microsoft Office.

11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

- 1) СПС Консультант Плюс (соглашение от 17.01.2003 г. № 24 с последующей пролонгацией)
- 2) Информационно-образовательный портал Финуниверситета: <http://portal.ufrf.ru>.

11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации

Не используется.

12. Описание материальной базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Для реализации программы магистратуры Филиал располагает специальными помещениями, представляющими собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа,

курсового проектирования (выполнения курсовых работ), 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 укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации. Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно образовательную среду организации.

Филиал обеспечен необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения.

Перечень лицензионного программного обеспечения:

- 1) Антивирусная защита ESET NOD32
- 2) Windows, Microsoft Office