

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

**Уральский филиал Финуниверситета**

**УТВЕРЖДАЮ**  
Директор Уральского филиала  
Финуниверситета



**А. А. Якушев**  
«17» марта 2021 г.

Кафедра «Экономика и финансы»

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

**по дисциплине УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ  
И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ**

Направление подготовки

**38.03.02 «Менеджмент»**

(код и наименование направления подготовки)

**Управление бизнесом**

(наименование направленности (профиля) образовательной программы)

Разработан в соответствии с рабочей программой «Управление эффективностью и результативностью», рассмотренной на заседании кафедры Экономики, финансов и управления, протокол № 9 от 09 марта 2021 года, одобренной Ученым советом филиала, протокол № 30 от 16 марта 2021 года.

## 1. Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины

**ПКН-2** Способность применять математические методы для решения стандартных профессиональных задач, интерпретировать полученные математические результаты;

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

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

## 2. Перечень компетенций, с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины

№ тем ы дис цип лин ы	Тематика занятий	Код компетен ции	Форма проведения (оценивания)	Конкретизация компетенции (знания, умения)
1	Тема 1. Показатели эффективности и результативности	ПКН–2 ПКН –4 ПКП – 3	Работа в малых группах Групповая дискуссия Решение практических заданий по теме	<b>Знать:</b> основные количественные и качественные методы, математические модели и технологии, применяемые при разработке управленческих решений в области управления эффективностью и результативностью; <b>Уметь:</b> 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	ПКН–2 ПКН –4 ПКП – 3	Доклад с презентацией	<b>Знать:</b> 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; <b>Уметь:</b> 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.
3	Тема 3. Финансовые и экономические показатели	ПКН–2 ПКН –4 ПКП – 3	Решение ситуационных задач Доклады	<b>Знать:</b> 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; <b>Уметь:</b> 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.
4	Тема 4 Нефинансовые показатели деятельности фирмы	ПКН–2 ПКН –4 ПКП – 3	Дискуссия Творческая работа	<b>Знать</b> основные теории управления человеческими ресурсами и формирования организационной культуры <b>Уметь</b> анализировать состояние и тенденции развития рынка труда, оценивать риски применения компенсационных систем.
5	Тема 5 Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicator, KPI)	ПКН–2 ПКН –4 ПКП – 3	Устные ответы, Решение заданий по теме	<b>Знать</b> основные теории управления человеческими ресурсами и формирования организационной культуры <b>Уметь</b> анализировать состояние и тенденции развития рынка труда, оценивать риски применения компенсационных систем. 3

6	Тема 6. Система сбалансирован- ных показателей (ССП)	ПКН–2 ПКН –4 ПКП – 3	Разработка и решение кейсов	<b>Знать</b> – содержание показателей, отражающих метрики результативности компании <b>Уметь</b> – применить показатели результативности компании при планировании ее деятельности с учетом особенностей жизненного цикла компании
---	--	----------------------------	--------------------------------	---

### 3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкалы оценивания

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

<i>Показатели оценивания</i>	<i>Критерии оценивания компетенций</i>	<i>Шкала оценивания</i>
1. Демонстрирует знания математических методов, применяемых в менеджменте	<b>Знать:</b> основные количественные и качественные методы, математические модели и технологии, применяемые при разработке управленческих решений в области управления эффективностью и результативностью;	<b>Пороговый уровень от 50 баллов</b>
	<b>Знать:</b> основные количественные и качественные методы, математические модели и технологии, применяемые при разработке управленческих решений в области управления эффективностью и результативностью; <b>Уметь:</b> применять теоретические знания математических методов для разработки и принятия управленческих решений в области управления эффективностью и результативностью;	<b>Продвинутый уровень от 70 баллов</b>
	<b>Знать:</b> основные количественные и качественные методы, математические модели и технологии, применяемые при разработке управленческих решений в области управления эффективностью и результативностью; <b>Уметь:</b> 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;	<b>Высокий уровень от 86 баллов</b>
2. Применяет математические методы и модели для обоснования принятия управленческих решений	<b>Знать:</b> 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;	<b>Пороговый уровень от 50 баллов</b>
	<b>Знать:</b> основные математические методы и модели, применяемые на всех этапах разработки и принятия управленческого решения, методы	<b>Продвинутый уровень от 70 баллов</b>

	разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска в области управления эффективностью и результативностью; <b>Уметь:</b> 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;	
	<b>Знать:</b> 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; <b>Уметь:</b> применять теоретические знания математических методов и моделей для разработки и принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска в области управления эффективностью и результативностью;	<b>Высокий уровень от 86 баллов</b>
3.Содержательно интерпретирует результаты, полученные при использовании математических моделей.	<b>Знать:</b> 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;	<b>Пороговый уровень от 50 баллов</b>
	<b>Знать:</b> 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; <b>Уметь:</b> частично интерпретировать результаты полученной и обработанной информации с использованием методов математического моделирования на всех этапах разработки управленческого решения в области управления эффективностью и результативностью.	<b>Продвинутый уровень от 70 баллов</b>
	<b>Знать:</b> 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; <b>Уметь:</b> 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.	<b>Высокий уровень от 86 баллов</b>

**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.	<b>Знать</b> основные теории управления человеческими ресурсами и формирования организационной культуры	<b>Пороговый уровень от 50 баллов</b>
	<b>Знать</b> основные теории управления человеческими ресурсами и формирования организационной культуры <b>Уметь</b> частично анализировать состояние и тенденции развития рынка труда, оценивать риски применения компенсационных систем.	<b>Продвинутый уровень от 70 баллов</b>
	<b>Знать</b> основные теории управления человеческими ресурсами и формирования организационной культуры <b>Уметь</b> анализировать состояние и тенденции развития рынка труда, оценивать риски применения компенсационных систем.	<b>Высокий уровень от 86 баллов</b>
2. Применяет знания роли и места управления человеческими ресурсами в общеорганизационном управлении и его связи со стратегическими задачами организации.	<b>Знать</b> роли и места управления человеческими ресурсами	<b>Пороговый уровень от 50 баллов</b>
	<b>Знать</b> роли и места управления человеческими ресурсами <b>Уметь</b> частично применять основы знаний управления человеческими ресурсами в общеорганизационном управлении для решения стратегических задач организации	<b>Продвинутый уровень от 70 баллов</b>
	<b>Знать</b> роли и места управления человеческими ресурсами <b>Уметь</b> применять основы знаний управления человеческими ресурсами в общеорганизационном управлении для решения стратегических задач организации	<b>Высокий уровень от 86 баллов</b>
3. Владеет навыками анализа принципов и основ формирования компенсационных систем для решения задач управления и оценки рисков их применения.	<b>Знать</b> основы формирования компенсационных систем на предприятии	<b>Пороговый уровень от 50 баллов</b>
	<b>Знать</b> основы формирования компенсационных систем на предприятии <b>Уметь</b> частично применять компенсационные системы для решения задач управления и оценки рисков в организации.	<b>Продвинутый уровень от 70 баллов</b>
	<b>Знать</b> основы формирования компенсационных систем на предприятии <b>Уметь</b> применять компенсационные системы для решения задач управления и оценки рисков в организации.	<b>Высокий уровень от 86 баллов</b>

**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.	<b>Знать</b> новые технологии, которые используются компаниями при планировании их деятельности	<b>Пороговый уровень от 50 баллов</b>
	<b>Знать</b> новые технологии, которые используются компаниями при планировании их деятельности	<b>Продвинутый уровень от 70 баллов</b>
	<b>Уметь</b> частично использовать возможности новых технологий планирования деятельности компаний	
	<b>Знать</b> новые технологии, которые используются компаниями при планировании их деятельности <b>Уметь</b> использовать возможности новых технологий планирования деятельности компаний	<b>Высокий уровень от 86 баллов</b>
2. Выбирает метрики результативности компании на каждом этапе жизненного цикла компании.	<b>Знать</b> – содержание показателей, отражающих метрики результативности компании	<b>Пороговый уровень от 50 баллов</b>
	<b>Знать</b> – содержание показателей, отражающих метрики результативности компании <b>Уметь</b> – частично применить показатели результативности компании при планировании ее деятельности с учетом особенностей жизненного цикла компании	<b>Продвинутый уровень от 70 баллов</b>
	<b>Знать</b> – содержание показателей, отражающих метрики результативности компании <b>Уметь</b> – применить показатели результативности компании при планировании ее деятельности с учетом особенностей жизненного цикла компании	
	<b>Знать</b> – содержание показателей, отражающих метрики результативности компании <b>Уметь</b> – применить показатели результативности компании при планировании ее деятельности с учетом особенностей жизненного цикла компании	<b>Высокий уровень от 86 баллов</b>

#### 4. 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
ПКН–2 ПКН –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.

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

- подготовка домашнего творческого задания;
- обсуждения вопросов по темам;
- решение ситуационных задач;
- выполнение тестовых заданий.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена.

Оценка знаний студентов-бакалавров осуществляется в баллах с учетом:

- оценки за работу в семестре/модуле (подготовка домашнего творческого задания, обсуждения вопросов по темам, решения ситуационных задач и выполнение тестовых заданий);
- оценки, полученной на экзамене.

Оценка знаний по 100-балльной шкале реализуется в соответствии с критериями балльно-рейтинговой системы Финансового университета.

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 практических вопросов и задач, выполнение текущей работы в семестре.	<i>хорошо / зачтено</i>	<i>70-85</i>
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.	<i>удовлетворительно / зачтено</i>	<i>50-69</i>
Незнание значительной части всего материала в соответствии с рабочей программой дисциплины, неумение сформулировать правильные ответы на вопросы экзаменационного билета, невыполнение практических заданий.	<i>неудовлетворительно / не зачтено</i>	<i>0-49</i>

**5. Типовые контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки планируемых результатов обучения по дисциплине (оценочные средства).**



## **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 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.)

## 6 Примеры оценочных средств для проверки каждой компетенции

<b>Компетенция</b>	<b>Типовые задания</b>
<b>ПКН-2</b>	<b>1 Демонстрирует знания математических методов, применяемых в менеджменте</b>
	<b>Теоретические вопросы</b> 1. Функционально-стоимостной анализ (ФСА). Организация и результаты ФСА. Оценка экономической эффективности ФСА. 2. Функция развертывания качества (ФРК). История создания ФРК. 3. Инвестиционный и проектный учет. Инвестиционные показатели. 4. Реальные опционы. Финансовые показатели. Экономические показатели. 5. Экономическая добавленная стоимость.
	<b>2 Применяет математические методы и модели для обоснования принятия управленческих решений</b>
	<b>Теоретические вопросы</b> 1. Понятие эффективности деятельности организации (фирмы). 2. Показатели эффективности. Экономическая эффективность: достоинства и недостатки подхода. Классификации показателей. 3. Понятия результативности и эффективности. Концепция «performance management». 4. Стратегический управленческий учет. 5. Целевая себестоимость. Подходы к распределению косвенных затрат. Учет неявных затрат.
	<b>3 Содержательно интерпретирует результаты, полученные при использовании математических моделей.</b>
	<b>Практико-ориентированное задание</b> 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».
<b>ПКН – 4</b>	<b>1 Анализирует состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в человеческих ресурсах.</b>

	<p><b>Теоретические вопросы</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Понятие эффективности деятельности организации (фирмы).</li> <li>2. Показатели эффективности. Экономическая эффективность: достоинства и недостатки подхода. Классификации показателей.</li> <li>3. Понятия результативности и эффективности. Концепция «performance management».</li> <li>4. Стратегический управленческий учет.</li> <li>5. Целевая себестоимость. Подходы к распределению косвенных затрат. Учет неявных затрат.</li> </ol> <p><b>2. Применяет знания роли и места управления человеческими ресурсами в общеорганизационном управлении и его связи со стратегическими задачами организации.</b></p> <p><b>Практико-ориентированные задания.</b></p> <p><b>Задание 1</b> Определите мероприятия по мониторингу и контролю достижения КПЭ всех уровней, их периодичность, подразделения и уровень руководства, участвующие в данном процессе.</p> <p><b>Задание 2.</b> Опишите стратегию выбранной организации на данный момент времени. Опишите особенности оперативного управления организацией. Какова взаимосвязь между стратегическим планированием и операционным управлением?</p> <p><b>3. Владеет навыками анализа принципов и основ формирования компенсационных систем для решения задач управления и оценки рисков их применения.</b></p> <p><b>Практико-ориентированные задания.</b></p> <p><b>Задание 1.</b> Опишите подход к определению 5 КПЭ корпоративного уровня на основе логической модели. При выполнении задания в качестве основы и шаблона используйте приложение «Подход к определению перечня КПЭ с помощью логической модели»</p> <p><b>Задание 2.</b> Стратегия и стратегический менеджмент. Примеры конфликта интересов владельцев бизнеса и наемных менеджеров (директоров).</p>
ПКП – 3	<p><b>1 Демонстрирует навыки использования в своей работе новых технологий для планирования и контроля в организации.</b></p> <p><b>Тестовые задания</b></p> <p><b>1 Наличие финансовых показателей в ССП...</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) не требуется для некоммерческих организаций</li> <li>b) не требуется для государственных организаций</li> <li>c) требуется только для коммерческих организаций</li> <li>d) необходимо независимо от того, для какой организации она составлена – частной, некоммерческой или государственной</li> </ol> <p><b>2 В каком порядке происходит построение ССП и стратегической карты?</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) показатели и причинно-следственные связи разрабатываются параллельно от финансовой составляющей к составляющей обучения и развития персонала</li> <li>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</li> <li>c) показатели и причинно-следственные связи разрабатываются параллельно от составляющей обучения и развития персонала к финансовой составляющей</li> <li>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</li> </ol> <p><b>3 Какой критерий является ключевым при определении приоритетности инициативы?</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>e) поддержка инициативы руководством компании</li> </ol>

	<p>f) связь инициативы со стратегией организации</p> <p>g) наличие необходимых ресурсов</p> <p>h) экономическая обоснованность инициативы</p> <p><b>4 Количество показателей в ССП...</b></p> <p>i) должно быть точно равным 12-ти – по одному запаздывающему на составляющую и по два опережающих показателя на один запаздывающий</p> <p>j) не регламентировано и может достигать для большой корпорации 200 и более</p> <p>k) должно быть не более 15</p> <p>l) оптимально равно 20 – 25</p> <p>2. Выбирает метрики результативности компании на каждом этапе жизненного цикла компании.</p> <p><b>Теоретические вопросы</b></p> <p>1. Использование ССП в управлении компанией. Стратегический и тактический аспекты.</p> <p>2. Примеры создания стратегических карт ССП в коммерческих и некоммерческих организациях.</p> <p>3. Способы балансировки показателей. Разработка стратегических показателей. Формат представления данных.</p> <p>4. Взаимосвязь ССП с управленческим учетом, бюджетированием, управлением оперативной деятельностью и системой мотивации. Обратная связь в ССП.</p> <p>5. Ведение проектов по разработке и внедрению ССП: план проекта, этапы проекта, факторы успеха, управление изменениями. Результаты проекта разработки и внедрения ССП.</p>
--	--