

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

Департамент менеджмента и инноваций  
Факультета «Высшая школа управления»

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебной и  
методической работе

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

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

## УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ

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

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

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

Москва, 2023

## СОДЕРЖАНИЕ

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

## 1. Наименование дисциплины

«Управление эффективностью и результативностью»

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

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

## 1. Место дисциплины в структуре образовательной программы

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

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

Таблица 1

### Очная форма обучения

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

### Очно-заочная форма обучения

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

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

## **занятий**

### **5.1. Содержание дисциплины**

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

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

Показатели (индикаторы). Классификации показателей. Иерархическая и фасетная модели классификации. Финансовые и нефинансовые показатели. Понятия достоверности, надежности и информативности показателей. Проблемы несбалансированности и «противоречивости» финансовых и нефинансовых показателей.

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

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

Развертывание и описание процессов организации.

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

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

#### **Тема 2. Управленческий учет как источник показателей**

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

### **Тема 3. Финансовые и экономические показатели**

Инвестиционный и проектный учет. Инвестиционные показатели. Реальные опционы. Финансовые показатели. Экономические показатели.

Экономическая добавленная стоимость.

### **Тема 4. Нефинансовые показатели деятельности фирмы**

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

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

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

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

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

### **Тема 6. Система сбалансированных показателей (ССП)**

Стратегия и управление эффективностью. Концепция сбалансированных показателей. История создания и развития 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 2

Очная форма обучения

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

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

#### Очно-заочная форма обучения

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



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

### 5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 3

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарах, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
Тема 1. Показатели эффективности и результативности	1. Показатели (индикаторы). Классификации показателей. Иерархическая и фасетная модели классификации.	Работа в малых группах Групповая дискуссия

	<p>2. Финансовые и нефинансовые показатели. Понятия достоверности, надежности и информативности показателей.</p> <p>3. Понятие эффективности деятельности организации (фирмы).</p> <p>4. Концепции эффективности. Показатели эффективности.</p> <p><i>Рекомендуемые источники:</i> Раздел 8, № 1–6; Раздел 9, № 1–10.</p>	Решение практических заданий по теме
Тема 2. Управленческий учет как источник показателей	<p>1. Различные подходы к расчету себестоимости. Стратегический управленческий учет.</p> <p>2. Взаимосвязь основных целей деятельности компании и организации управленческого учета. Целевая себестоимость.</p> <p>3. Подходы к распределению косвенных затрат. Показатели потребителей и продуктов. Показатели подразделений. Показатели поставщиков.</p> <p>4. Функционально-стоимостной анализ (ФСА). Организация и результаты ФСА. Оценка экономической эффективности ФСА. Индекс «цена - качество».</p> <p><i>Рекомендуемые источники:</i> Раздел 8, № 1–6; Раздел 9, № 1–10.</p>	Подготовка докладов по теме занятия, решение практических заданий по теме
Тема 3. Финансовые и экономические показатели	<p>1. Инвестиционный и проектный учет. Инвестиционные показатели. Реальные опционы.</p> <p>2. Финансовые показатели. Экономические показатели. Экономическая добавленная стоимость.</p> <p><i>Рекомендуемые источники:</i> Раздел 8, № 1–6; Раздел 9, № 1–10.</p>	Решение ситуационных задач, решение практических заданий по теме Доклады
Тема 4 Нефинансовые показатели деятельности фирмы	<p>1. Маркетинговые показатели: отраслевые показатели, показатели рынка, рыночные показатели продукта. Показатели портфеля бизнеса.</p> <p>2. Ориентация на потребителя: понятие качества, методы количественных и качественных оценок качества.</p> <p>3. Показатели внутренних процессов. Показатели эффективности организационной структуры.</p> <p>4. Показатели бизнес-процессов. Показатели обучения и развития персонала</p> <p><i>Рекомендуемые источники:</i> Раздел 8, № 1–6; Раздел 9, № 1–10.</p>	Дискуссия Творческая работа, решение ситуационных задач

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

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

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

Таблица 4

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Показатели эффективности и результативности	Экономическая эффективность: достоинства и недостатки подхода. Понятия результативности и эффективности. Управление результативностью. Концепция «performance management».	Изучение научной и учебной литературы; поиск, сбор, систематизация и анализ статистических материалов и данных интернет-источников
Тема 2. Управленческий учет как источник показателей	Анализ затратнообразующих факторов. Учет неявных затрат. Традиционные методы калькуляции и ABC-costing как стратегические инструменты. Трансфертные цены. Взаимосвязь цепочки ценностей и возникновения маржинального дохода (прибыли). Функционально-стоимостной анализ (ФСА). История ФСА. Роль ABC-Costing в ФСА. Функция развертывания качества (ФРК). История создания ФРК.	Изучение научной и учебной литературы; поиск, сбор, систематизация и анализ статистических материалов и данных интернет-источников
Тема 3. Финансовые и экономические показатели	Инвестиционный и проектный учет. Финансовые показатели. Реальные опционы. Экономическая добавленная стоимость	Изучение научной и учебной литературы; поиск, сбор, систематизация и анализ статистических материалов и данных интернет-источников
Тема 4 Нефинансовые показатели деятельности фирмы	Показатели проектов и бизнес-единиц. Взаимосвязь с управленческим учетом. Показатели обучения и развития персонала. Показатели системы управления человеческими ресурсами. Показатели рабочих групп. Показатели сотрудников. Проблемы несбалансированности и «противоречивости» финансовых и нефинансовых показателей.	Изучение научной и учебной литературы; поиск, сбор, систематизация и анализ статистических материалов и данных интернет-источников
Тема 5 Ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicator, KPI)	Понятие критических факторов успеха (CSF). Оценки, применяемые к объектам учета: прогнозные, плановые, целевые, фактические итоговые (отчетность), фактические промежуточные (мониторинг). Мотивационные показатели: фондообразующие и фондораспределяющие. Показатели для принятия решений. Каскадирование показателей. Каскадируемые и некаскадируемые показатели. Аддитивные показатели.	Изучение научной и учебной литературы; поиск, сбор, систематизация и анализ статистических материалов и данных интернет-источников.

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

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

### Примерный перечень вопросов к контрольной работе

1. Концепция «performance management».
2. Соответствие показателей стадии развития (жизненного цикла) организации.  
Лестница финансовых целей и показателей результатов деятельности.
3. Проблемы несбалансированности и «противоречивости» финансовых и нефинансовых показателей.
4. История создания и развития ССП и Balanced ScoreCard.
5. Показатели системы управления человеческими ресурсами.
6. Агрегированные показатели: комплексные и интегральные оценки: практика применения российскими компаниями. Показатели для принятия решений
7. Применение моделей остаточной прибыли Эдвардса–Белла–Олсона (Edwards–Bell–Ohlson (EBO) valuation model), (Residual Income Model RIM) в практике компаний

8. Оценивание фундаментальной ценности нематериальных активов на основе модели остаточной операционной прибыли.

9. Примеры создания стратегических карт ССП в коммерческих и некоммерческих организациях

10. Структура ценностно-ориентированного менеджмента (VBM). Система измерения ценности как ключевой элемент ценностноориентированного менеджмента

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

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

#### Примеры заданий

1. На основе данных выбранной компании выделите группы заинтересованных сторон, их потребности и требования к организации. Определите основные направления стратегического развития применительно к рассматриваемой компании в соотношении с не менее четырех направлениями ССП.

2. Определите не менее трех стратегических тем и не менее десяти стратегических целей компании корпоративного уровня. Обоснуйте свой выбор.

3. Разработайте карту стратегических целей корпоративного уровня, учитывая определенные ранее направления ССП и стратегические темы.

Представьте обоснование выбора и взаимосвязей. При выполнении задания в качестве шаблона используйте приложение «Карта стратегических целей».

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

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

*Тестовые задания для самопроверки*

**1.** Первоначально ССП была предложена как:

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

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

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

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

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

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

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

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

тивов

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

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

**6. Различают три вида норм показателей:**

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

**7. Остаются ли показатели сбалансированной системы неизменными?**

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



## Примерные варианты тестовых заданий

1. Перечислите основные барьеры, препятствующие реализации стратегии:

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

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

- a) энергетической компанией Nova Scotia Power в 2002 году
- b) гигантом автомобильной индустрии General Motors, что спасло его от разорения в конце XX века
- c) компанией Mobil North America Marketing and Refining Division в 1995 году
- c) американскими корпорациями McDonalds и Coca-Cola в середине 90-х годов XX века

3. ССП была впервые предложена

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

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

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

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

5. Первоначально ССП была предложена как

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

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

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

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

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

8. ССП дополняет финансовую оценочную составляющую тремя другими:

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

9. Основная область применения ССП

- a) оценочная система, ориентированная на нематериальные факторы

- b) система стратегического управления организацией
- c) инструмент распространения информации о результатах деятельности
- d) все перечисленное верно

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

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

11. Различают три вида норм показателей:

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

12. Остаются ли показатели сбалансированной системы неизменными?

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

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

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

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

- a) целесообразность распараллелить подбор показателей для разных составляющих между несколькими разработчиками для ускорения процесса разработки
- b) необходимость совещательного момента при отборе показателей и установке причинно-следственных связей между ними
- c) ни один человек в организации, включая генерального директора, не обладает всеми знаниями стратегии, рынков, конкурентов, процессов и областей деятельности, необходимыми для создания ССП
- d) только эффективные команды используют в своей работе общий подход, необходимый для создания ССП

15. Стратегической картой называется...

- a) перечень показателей с указанием их стратегических целей
- b) графическое изображение рассказа о стратегии посредством причинно-следственных отношений целей и показателей
- c) перечень целей и их отношением к стратегии
- d) нет правильного ответа

16. Выберите правильное утверждение

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

17. Выберите правильное соответствие категорий составляющей обучения и развития.

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

18. Финансовая составляющая ССП...

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

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

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

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

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

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

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

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

22. Выберите правильную функцию участника управленческой команды

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

23. Паспорт показателя содержит:

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

24. Наличие финансовых показателей в ССП...

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

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

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

26. Какой критерий является ключевым при определении приоритетности инициативы?

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



- d) экономическая обоснованность инициативы

27. Количество показателей в ССП...

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

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

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

29. Показатели ССП бывают...

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

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

Показатели:

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

Характеристики показателей:

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

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

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

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

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

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

- a) необходимость формулирования четких стратегических целей

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

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

- a) ориентирован на повышение эффективности бизнеса в долгосрочном периоде и рост инвестиционной привлекательности
- b) проводится анализ как внутренних, так и внешних факторов деятельности фирмы
- c) объем произведенной продукции не является наиболее существенным фактором, определяющим поведение затрат
- d) проводится анализ как финансовых, так и нефинансовых факторов деятельности фирмы
- e) не может быть использован одновременно с применением системы сбалансированных показателей как инструмента стратегического

менеджмента

35. Сущность концепции цепочки создания ценности М. Портера:

- a) позволяет выявить конкурентные преимущества фирмы
- b) определяет звенья цепи (виды деятельности), где возможно увеличение ценности для потребителя или снижение себестоимости
- c) включает следующие основные виды деятельности: разработка, производство, маркетинг, сбыт, послепродажное обслуживание
- d) не учитывает связи организации с поставщиками и потребителями

**7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации**

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

### Перечень примерных вопросов к экзамену

1. Опишите сущность корпоративного управления и существующие кодексы корпоративного управления.
2. Охарактеризуйте современные системы корпоративной отчетности. Роль международных стандартов финансовой отчетности.
3. Охарактеризуйте особенности стратегии и стратегического менеджмента. Примеры конфликта интересов владельцев бизнеса и наемных менеджеров (директоров).
4. Охарактеризуйте основные проблемы информационного обеспечения корпоративного управления и стратегического менеджмента.
5. Охарактеризуйте финансовые и нефинансовые показатели. Понятия достоверности, надежности и информативности показателей.
6. Охарактеризуйте понятие эффективности деятельности организации и показатели оценки эффективности деятельности.
7. Охарактеризуйте показатели эффективности. Экономическая эффективность: достоинства и недостатки подхода. Классификации показателей.
8. Опишите особенности понятий результативности и эффективности. Концепция «performance management».
9. Охарактеризуйте особенности стратегического управленческого учета.
10. Опишите понятия целевая себестоимость. Подходы к распределению косвенных затрат. Учет неявных затрат.
11. Охарактеризуйте сущность и особенности ABC-costing как стратегического инструмента.
12. Охарактеризуйте показатели потребителей и продуктов. Показатели подразделений. Показатели поставщиков.
13. Опишите функционально-стоимостной анализ (ФСА). Организация и результаты ФСА. Оценка экономической эффективности ФСА.
14. Определите сущность и дайте характеристику функции развертывания качества (ФРК). История создания ФРК.

15. Раскройте сущность инвестиционного и проектного учета. Инвестиционные показатели.
16. Раскройте сущность реальных опционов. Финансовые показатели. Экономические показатели.
17. Раскройте понятие экономической добавленной стоимости. Необходимость и особенности применения.
18. Охарактеризуйте маркетинговые показатели: отраслевые показатели, показатели рынка, рыночные показатели продукта.
19. Раскройте сущность ориентации на потребителя: понятие качества, методы количественных и качественных оценок качества.
20. Охарактеризуйте показатели внутренних процессов. Показатели эффективности организационной структуры.
21. Охарактеризуйте показатели бизнес-процессов. Взаимосвязь с управленческим учетом.
22. Охарактеризуйте показатели обучения и развития персонала. Показатели системы управления человеческими ресурсами.
23. Раскройте сущность и особенности проблемы несбалансированности и противоречивости финансовых и нефинансовых показателей.
24. Охарактеризуйте взаимосвязь миссии, стратегии и текущей деятельности. Понятие критических факторов успеха (CSF).
25. Охарактеризуйте ключевые (Key Performance Indicator, KPI) и вспомогательные показатели. Требования к KPI. Опережающие и результирующие показатели.
26. Охарактеризуйте показатели результативности и эффективности. Первичные и вторичные показатели. Измерения и оценки. Частные и агрегированные оценки.
27. Охарактеризуйте агрегированные показатели: комплексные и интегральные оценки. Пороговые значения.
28. Охарактеризуйте направления использования показателей в управленческом учете и в ССП.

29. Охарактеризуйте оценки, применяемые к объектам учета: прогнозные, плановые, целевые, фактические итоговые (отчетность), фактические промежуточные.
30. Охарактеризуйте мотивационные показатели: фондообразующие и фондораспределяющие.
31. Охарактеризуйте показатели для принятия решений. Каскадирование показателей. Каскадируемые и некаскадируемые показатели. Объекты и способы каскадирования.
32. Охарактеризуйте оценку конкурентной позиции с помощью бенчмаркинга.
33. Значения показателей. Приближенные значения и примерные формулы. Интервальные и точечные значения показателей.
34. Охарактеризуйте цели и показатели на разных уровнях управления. Дерево целей. Способы декомпозиции целей. Растянутые цели в ССП. Дерево показателей.
35. Охарактеризуйте проблема количества показателей в ССП. Типизация показателей в ССП. Управление системой показателей фирмы.
36. Охарактеризуйте концепцию сбалансированных показателей. История создания и развития ССП и Balanced ScoreCard.
37. Охарактеризуйте отбор показателей для ССП: финансы, взаимоотношения с клиентами, совершенствование внутренних бизнес-процессов, обучение и развитие персонала.
38. Охарактеризуйте использование ССП в управлении компанией. Стратегический и тактический аспекты.
39. Приведите примеры создания стратегических карт ССП в коммерческих и некоммерческих организациях и опишите особенности создания ССП.
40. Охарактеризуйте способы балансировки показателей. Разработка стратегических показателей. Формат представления данных.

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

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

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

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

Дисциплина «Управление эффективностью и результативностью»  
Департамент менеджмента и инноваций

Форма обучения очная

Семестр 7

Направление Менеджмент

Профиль «Менеджмент и управление бизнесом»

**Экзаменационный билет № \_\_\_\_**

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

Охарактеризуйте сущность экономической эффективности: опишите достоинства и недостатки подхода.

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

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

1) Какой критерий является ключевым при определении приоритетности инициативы?

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

2) Количество показателей в ССП.



- a) должно быть точно равным 12-ти - по одному запаздывающему на составляющую и по два опережающих показателя на один запаздывающий
  - b) не регламентировано и может достигать для большой корпорации 200 и более
  - c) должно быть не более 15
  - d) оптимально равно 20 - 25
- 3) Цель какой составляющей ССП можно сформулировать, ответив на вопрос: «В чем покупательная ценность предложения компании?»
- a) Клиентской составляющей
  - b) финансовой составляющей
  - c) составляющей внутренних процессов
  - d) составляющей обучения и развития персонала
- 4) Показатели ССП бывают.
- a) Выраженными количественно или качественно
  - b) материальными и нематериальными
  - c) запаздывающими и опережающими
  - d) прямыми и косвенными
- 5) Установите соответствие между показателями оценки процесса и их характеристиками: Показатели:
- a) результативность
  - b) гибкость
  - c) эффективность

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

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

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

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

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

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

**Основная литература:**

1. Армстронг М. Управление результативностью: Система оценки результатов в действии: пер. с англ. / Майкл Армстронг, Анжела Бэрн. — Москва: Альпина Паблишер, 2014. — ЭБС Alpina Digital. — URL: <https://finunivers.alpinadigital.ru/book/442> (дата обращения: 24.04.2023). — Текст : электронный.
2. Одинцов, Б.Е. Информационные системы управления эффективностью бизнеса: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Б.Е. Одинцов. — Москва: Юрайт, 2015, 2018. — 206 с. — Текст : непосредственный. — То же. — 2023. — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511508> (дата обращения: 22.05.2023). — Текст : электронный.
3. Пурлик, В. М. Управление эффективностью деятельности организации : учебник для вузов / В. М. Пурлик. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 207 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/518939> (дата обращения: 27.04.2023). — Текст : электронный.

**Дополнительная литература:**

4. Староверова, К. О. Менеджмент. Эффективность управления : учебное пособие для вузов / К. О. Староверова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 269 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/513343> (дата обращения: 22.05.2023). — Текст : электронный.
5. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для студ. вузов, обуч. по экон. спец. / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — Москва: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. — 576 с. — Текст: непосредственный. — То же. — 2017. — ЭБС ZNANIUM.com. — URL:

<http://znanium.com/catalog/product/1028918> (дата обращения : 27.04.2023). -  
Текст: электронный.

6. Басовский, Л.Е. Современный стратегический анализ: учебник / Л.Е. Басовский  
- Москва: Инфра-Москва, 2013. - 256 с. - (Высшее образование: Магистратура).  
- Текст: непосредственный. - То же. - 2021. - ЭБС ZNANIUM.com. - URL:  
<https://znanium.com/catalog/product/1257970> (дата обращения: 22.03.2023). –  
Текст : электронный.

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

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>
2. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
3. Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znanium.com>
4. Образовательная платформа Юрайт <https://urait.ru/>
5. Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital <http://lib.alpinadigital.ru/>
6. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
7. Электронная библиотека <http://grebennikon.ru>
8. Национальная электронная библиотека <http://нэб.рф/>
9. Диссертации и авторефераты на сайте Высшей аттестационной комиссии (ВАК) <https://vak.minobrnauki.gov.ru/>
10. Финансовая справочная система «Финансовый директор» <http://www.1fd.ru/>

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

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

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

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

следующему плану:

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

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

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

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

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

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

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

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

При подготовке самостоятельных заданий студентам следует:

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

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

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

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

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

Рекомендации студенту:

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

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

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

Требования:

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

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

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

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

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

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

**11. 1. Комплект лицензионного программного обеспечения:**

1. Windows, Microsoft Office.
2. Антивирус Kaspersky

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

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

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

- не используются

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

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

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

Специальные помещения должны быть укомплектованы специализированной

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

Проведение лекций и семинаров в рамках дисциплины осуществляется в помещениях:

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