

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Каюмова Диана Фердинандовна
Должность: и.о. ректора
Дата подписания: 30.03.2026 16:51:26
Уникальный программный ключ:
f24c0a3cc73784348a1de9b30d5011a546f8c6e0

**Частное образовательное учреждение высшего образования
«Институт социальных и гуманитарных знаний»
ЧОУ ВО «ИСГЗ»**

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ДВ.05.02СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНЧЕСКОМ УЧЕТЕ

Общий объем дисциплины по учебному плану 6 (zet) 216 (часов)

Направление подготовки **38.03.02 Менеджмент**

Профиль: **Финансовый менеджмент**

ФГОС ВО утвержден приказом МН и ВО РФ от 12 августа 2020 г. N 970

Квалификация (степень) выпускника - бакалавр

Нормативный срок освоения программы – 4 года

Форма обучения - очная, очно-заочная, заочная

1.Цели освоения дисциплины

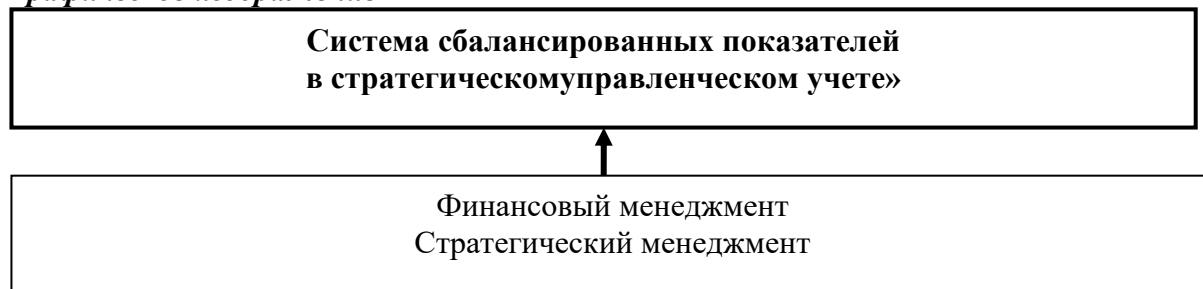
Целиизучения дисциплины:

- ознакомить студентов с одним из инструментов конкретизации, представления и реализации стратегии;
- на основе объективного видения причинно-следственных связей между стратегическими целями, отражающими их параметрами и факторами получения планируемых результатов разработать показатели четырех составляющих – финансовой, клиентской, внутренних бизнес- процессов, обучения и развития персонала, цели и задачи которых отражаются финансовыми и нефинансовыми показателями;
- помочь студенту в использовании финансовых и нефинансовых показателей для приведения в соответствие цели каждого работника, бизнес- единицы и всего предприятия для удовлетворения требований заинтересованных сторон

2. Место дисциплины в структуре ООП:

Учебная дисциплина «Система сбалансированных показателей в стратегическом управленческом учете» включена часть дисциплин формируемой участниками образовательных отношений в вариативную часть учебного плана, составленного в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Графическое изображение



3. Планируемые результаты освоения дисциплины:

ПК	Код и наименование индикатора достижения профессиональной компетенции
ПК-6 умением применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета	ПК-6.1 - осуществляет контроль и проверку договорной деятельности в области финансового консультирования ПК-6.2 - использует техники финансового учета для формирования финансовой отчетности организации, оценивает эффективность использования финансового учета в конкретной организации. ПК-6.3 - анализирует финансовое положение, оценивает эффективность использования систем учета и распределения, принимает обоснованные управленческие решения на основе данных управленческого учета.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- сущность и историческое происхождение термина «менеджмент»;
- основные этапы развития менеджмента как науки и профессии;
- основные этапы развития науки управления в России;
- эволюцию школ и концепций менеджмента и тенденций его развития за рубежом;
- методики менеджмента.

Уметь:

-применять в научно-исследовательской и практической деятельности анализ различных теорий, концепций и основных положений школ научного менеджмента фундаментальных путей развития менеджмента;

-творчески использовать методические приемы и технологии менеджмента в современной среде бизнеса.

Владеть:

-современными знаниями в области отдельных разделов дисциплины «Сбалансированная система показателей в управлении»;

-методами реализации основных управленческих функций;

-навыками самостоятельного анализа проблем управления современными организациями

4. Содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины, для **очной формы обучения**, составляет 6 (zet) 216 (академ.часа), в т.ч. на контактную работу обучающихся с преподавателем (аудиторные занятия) выделено 104 академ. часов, а на самостоятельную работу студентов - 76 академ. часов.

Общая трудоемкость дисциплины, для **очно-заочной формы обучения**, составляет 6 (zet) 216 (академ.часа), в т.ч. на контактную работу обучающихся с преподавателем (аудиторные занятия) выделено 54 академ. часов, а на самостоятельную работу студентов - 126 академ. часов.

Общая трудоемкость дисциплины, для **заочной формы обучения**, составляет 6 (zet) 216 (академ.часа), в т.ч. на контактную работу обучающихся с преподавателем (аудиторные занятия) выделено 26 академ. часов, а на самостоятельную работу студентов - 181 академ. часов.

Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)
с указанием форм учебных занятий и количества отведенных на выполнение
академических часов
для очной формы обучения

Наименование тем/разделов	ВС ЕГ О по тем е (ак. ч.)	Аудиторные занятия 104 академ. часов				СРС 76 академ. часов				
		Все го (ак. ч.)	Лек .	Прак т./Се м.	КС Р	Всег о (ак.ч.)	Реферат (не более 1 на дисциплину)		Конт роль ная работ а	Само стоят ельн ое изуче ние учеб ной литер атур ы
Тема 1. Критерии оценок и управление в информационный век. Необходимость сбалансированной системы показателей. Код компетенции: ПК-6	19	11	4	6	1	8	3		3	2
Тема 2. Взаимосвязь финансовых целей со стратегией. Код компетенции: ПК-6	18	10	4	6		8	3		3	2
Тема 3. Сегментация рынка для определения клиентской составляющей. Код компетенции: ПК-6	18	10	4	6		8	3		3	2
Тема 4. Мотивация, полномочия и соотнесение личных целей со стратегией компании. Код компетенции: ПК-6	20	12	4	7	1	8	3		3	2
Тема 5. Сбалансированная система показателей и стратегия компании. Структура компании и стратегия. Код компетенции: ПК-6	19	11	4	7		8	3		3	2
Тема 6. Внедрение нового менеджмента, основанного на сбалансированной системе показателей. Код компетенции: ПК-6	21	12	4	7	1	9	3		3	3
Тема 7. Разработка сбалансированной системы показателей. Код компетенции: ПК-6	21	12	4	7	1	9	3		3	3
Тема 8. Разработка стратегических карт. Код компетенции: ПК-6	22	13	5	7	1	9	3		3	3
Тема 9. Интеграция сбалансированной системы показателей с другими инструментами менеджмента. Код компетенции: ПК-6	22	13	5	7	1	9	3		3	3
Промежуточный контроль (экзамен/зачет/зачет с оценкой)		Экзамен 36ч.								
ИТОГО	216	104	38	60	6	76	27		27	22

значком «*» - отмечены темы интерактивных форм аудиторных занятий

Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)
с указанием форм учебных занятий и количества отведенных на выполнение
академических часов
для очно-заочной формы обучения

Наименование тем/разделов	ВС ЕГ О по тем е (ак. ч.)	Аудиторные занятия 54 академ. часов				СРС 126 академ. часов				
		Все го (ак. ч.)	Лек .	Прак т./Се м.	КС Р	Всего (ак.ч.)	Реферат (не более 1 на дисциплину)	Эссе	Конт роль ная работ а	Само стоят ельн ое изуче ние учеб ной литер атур ы
Тема 1. Критерии оценок и управление в информационный век. Необходимость сбалансированной системы показателей. Код компетенции: ПК-6	19	5	2	3		14	3		3	8
Тема 2. Взаимосвязь финансовых целей со стратегией. Код компетенции: ПК-6	20	6	2	3	1	14	3		3	8
Тема 3. Сегментация рынка для определения клиентской составляющей. Код компетенции: ПК-6	19	5	2	3		14	3		3	8
Тема 4. Мотивация, полномочия и соотнесение личных целей со стратегией компании. Код компетенции: ПК-6	20	6	2	3	1	14	3		3	8
Тема 5. Сбалансированная система показателей и стратегия компании. Структура компании и стратегия. Код компетенции: ПК-6	20	6	2	3	1	14	3		3	8
Тема 6. Внедрение нового менеджмента, основанного на сбалансированной системе показателей. Код компетенции: ПК-6	19	5	2	3		14	3		3	8
Тема 7. Разработка сбалансированной системы показателей. Код компетенции: ПК-6	21	7	2	4	1	14	3		3	8
Тема 8. Разработка стратегических карт. Код компетенции: ПК-6	21	7	2	4	1	14	3		3	8
Тема 9. Интеграция сбалансированной системы показателей с другими инструментами менеджмента. Код компетенции: ПК-6	21	7	2	4	1	14	3		3	8
Промежуточный контроль (экзамен/зачет/зачет с оценкой)		Экзамен 36ч.								
ИТОГО	216	54	18	30	6	126	27		27	72

Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)
с указанием форм учебных занятий и количества отведенных на выполнение
академических часов
для заочной формы обучения

Наименование тем/разделов	ВС ЕГ О по тем е (ак. ч.)	Аудиторные занятия 26 академ. часов				СРС 181 академ. часов				
		Всего (ак. ч.)	Лек.	Прак т./Се м.	КСР	Всего (ак.ч.)	Реферат (не более 1 дисциплины)	Эссе	Контроль работ а	Самостоятел ьное изучен ие учебно й литера туры
Тема 1. Критерии оценок и управление в информационный век. Необходимость сбалансированной системы показателей. Код компетенции: ПК-6	22	2	1	1		20	4		4	12
Тема 2. Взаимосвязь финансовых целей со стратегией. Код компетенции: ПК-6	22	2	1	1		20	4		4	12
Тема 3. Сегментация рынка для определения клиентской составляющей. Код компетенции: ПК-6	23	3	1	2		20	4		4	12
Тема 4. Мотивация, полномочия и соотношение личных целей со стратегией компании. Код компетенции: ПК-6	23	3	1	2		20	4		4	12
Тема 5. Сбалансированная система показателей и стратегия компании. Структура компании и стратегия. Код компетенции: ПК-6	23	3	1	2		20	4		4	12
Тема 6. Внедрение нового менеджмента, основанного на сбалансированной системе показателей. Код компетенции: ПК-6	23	3	1	2		20	4		4	12
Тема 7. Разработка сбалансированной системы показателей. Код компетенции: ПК-6	23	3	1	2		20	4		4	12
Тема 8. Разработка стратегических карт. Код компетенции: ПК-6	23	3	1	2		20	4		4	12
Тема 9. Интеграция сбалансированной системы показателей с другими инструментами менеджмента. Код компетенции: ПК-6	25	4	2	2		21	4		4	13
Промежуточный контроль (экзамен/зачет/зачет с оценкой)		Экзамен 9								
ИТОГО	216	26	10	16		181	36		36	109

4.1 Содержание разделов дисциплины

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины	Содержание раздела
1.	Тема 1. Критерии оценок и управление в информационный век. Необходимость сбалансированной системы показателей.	Обусловленность ССП конкуренцией и деятельностью организаций в условиях интеграции бизнес-процессов, взаимодействия с клиентами и поставщиками, рыночной ориентированности на покупателей, инновации и интеллектуальный труд. Модель ССП в стратегическом управленческом учете.
2.	Тема 2. Взаимосвязь финансовых целей со стратегией.	Взаимодействие финансовых целей со стратегией деятельности организации. Стратегическая направленность финансовой составляющей ССП. Рост доходов и расширение структуры деятельности. Сокращение затрат и рост производительности. Группа ключевых показателей: прибыльность продукта, прибыльность деятельности.
3.	Тема 3. Сегментация рынка для определения клиентской составляющей.	Сегментирование, сегментация рынков и клиентов. Оценка эффективности продаж массовому потребителю. Оценка эффективности продаж индивидуальному потребителю. Оценка в стратегическом управленческом учете взаимосвязи параметров: цена, затраты, качество, сервис. Группа ключевых показателей: доля рынка и доля потребителя, сохранение и расширение клиентской базы, прибыльность клиента.
4.	Тема 4. Мотивация, полномочия и соотнесение личных целей со стратегией компании.	Оценка возможностей персонала организации, его статуса, эффективности деятельности работника. Стратегический управленческий учет персонала: факторы обучения, переобучения, развития персонала. Мотивация персонала и ее соотнесение с личными целями персонала. Группа ключевых показателей: сохранения кадровой базы, эффективности персонала, показатели по учету персонала.
5.	Тема 5. Сбалансированная система показателей и стратегия компании. Структура компании и стратегия.	Проблема измерений в экономике. Шкалы (номинальная, порядковая, интервальная, степенная, отношений, разностей, абсолютная). Действия с экономическими измерениями. Качество измерений. Показатели (измерители, индикаторы). Требования к показателям. Классификации показателей сбалансированных систем. Использование показателей в Balancedscorecard. Каскадирование показателей. Взаимосвязи показателей. Управление системой показателей предприятия. Комплексные и интегральные оценки в Balancedscorecard. Показатели типовых и модифицированных Balancedscorecard. Зависимость показателей Balancedscorecard от стратегической альтернативы.
6.	Тема 6. Внедрение нового менеджмента, основанного на сбалансированной системе показателей.	Основные типовые проектные решения по внедрению системы сбалансированных показателей. Положительный и отрицательный опыт внедрения российских и зарубежных предприятий. Специфика использования систем сбалансированных показателей в зависимости от отраслевой принадлежности и корпоративной структуры бизнеса. Связь систем сбалансированных показателей с другими элементами менеджмента (управленческий учет,

		бюджетирование, стимулирование труда). Основные этапы проекта внедрения: методы и организационные мероприятия. Промышленная эксплуатация системы.
7.*	Тема 7. Разработка сбалансированной системы показателей.	Сущность и значение сбалансированности в бизнесе. Концепция сбалансированности. Сбалансированность бизнес-процессов и показателей управления. Моделирование и анализ бизнес-процессов с точки зрения сбалансированности. Стандарты IDEFO, ГОСТ Р 50.1.028-2001. Факторы становления и развития систем сбалансированных показателей. Разрыв стратегии и операционной деятельности, его преодоление на основе систем сбалансированных показателей. Системы сбалансированных показателей как основа стратегического управления. Реализация стратегии в текущей деятельности на основе систем сбалансированных показателей. Основные системы сбалансированных показателей – французская система <i>tableaudebord</i> , <i>Balancedscorecard</i> (Р. Каплан, Д. Нортон), система селективных показателей (Ю. Вебер), модель стратегических карт (Л. Мейсель), пирамида деятельности компании (К. Мак-Найр и др.), модель оценки эффективности деятельности и роста <i>EP2M</i> . Условия применимости различных систем. Базовая структура системы сбалансированных показателей <i>Balancedscorecard</i> Р. Каплана – Д. Нортон: классическая структура (финансовый аспект, клиентский аспект, аспект внутренних процессов, аспект обновления и обучения), модифицированные структуры.
8.	Тема 8. Разработка стратегических карт.	Классическая и модифицированная структура <i>Balancedscorecard</i> и формы стратегических карт. Разработка структуры и набора показателей стратегических карт на основе миссии и стратегии: основные методы. Взаимосвязи стратегических карт. Каскадирование стратегических карт. Организационно-документальное обеспечение внедрения стратегических карт. Положительный и отрицательный опыт российских и зарубежных предприятий по формированию систем сбалансированных показателей. Основные программные решения по поддержке методологии системы сбалансированных показателей. Стандарты функциональности для систем сбалансированных показателей.
9.	Тема 9. Интеграция сбалансированной системы показателей с другими инструментами менеджмента.	Структура внутриорганизационных бизнес-процессов. Построение цепочки ценностей по внутренним бизнес-процессам. Операционный (производственный) процесс и его оценка в системе внутренних бизнес-процессов (безубыточность, операционный анализ, маржинальный анализ). Группа ключевых показателей: специфические компоненты, оценка операционного процесса (качество, затраты, сервис, время), оценка показателей безубыточности.

из них активные, интерактивные занятия:

№ п/п	Тема	Форма и ее описание
1.	Тема 4. Мотивация, полномочия и соотношение личных целей со стратегией компании.	На практическом занятии организуется групповая дискуссия по вопросам: роль конфликтов в профессиональной сфере (плюсы и минусы); отличия конфликтов, противоречий и трудностей, возникающие на предприятиях; причины возникновения расхождений и противоречий в индивидуальных и коллективных интересах и целях; эффективные стратегии управления конфликтами разного типа.
2	Тема 5. Сбалансированная система показателей и стратегия компании. Структура компании и стратегия.	Практическое занятие проводится в форме case-study, где обучающиеся в ходе групповой работы рассматривают реально существующие системы сбалансированных показателей, оценивают их на соответствие требованиям, приведенным в лекции, и предлагают решения по их улучшению.
3	Тема 6. Внедрение нового менеджмента, основанного на сбалансированной системе показателей.	Практическое занятие проводится в форме деловой игры «Внедрение системы сбалансированных показателей в холдинге».

практическая подготовка

4	Тема 8. Разработка стратегических карт.	Практическое занятие проводится в форме игрового проектирования, где обучающиеся в ходе групповой работы проектируют стратегические карты различных бизнес-структур с учетом их стратегической альтернативы.
---	---	--

5. Лабораторный практикум

№ п/п	№ темы (раздела)	Наименование лабораторных работ	zet/ак.ч.
1.		не предусмотрен	

6. Практические занятия (семинары)

№ п/п	№ темы (раздела)	Тематика практических занятий (семинаров)
1.	Тема 1. Критерии оценок и управление в информационный век. Необходимость сбалансированной системы показателей.	На практическом занятии по теме студенты отвечают на вопросы об основных понятиях темы «Эффективное управление предприятием», о механизмах эффективного управления, о влиянии стиля управления на эффективность предприятия.
2.	Тема 2. Взаимосвязь финансовых целей со стратегией.	Социальная политика организации и ее элементы. Управление штатом и компетенциями. Политика найма персонала. Управление карьерой. Управление образованием. Политика вознаграждения и управление фондом заработной

		платы. Социальные преимущества. Определение результатов и их мониторинг. Информационные системы. Соблюдение требований закона: пенсия, зарплата, отчисления, безопасность, гигиена и условия труда, график
3.	Тема 3. Сегментация рынка для определения клиентской составляющей.	На практическом занятии по теме студенты отвечают на вопросы об основных приемах и методах сегментации рынка для определения клиентской составляющей.
4.	Тема 4. Мотивация, полномочия и соотношение личных целей со стратегией компании.	На практическом занятии организуется групповая дискуссия по вопросам: роль конфликтов в профессиональной сфере (плюсы и минусы); отличия конфликтов, противоречий и трудностей, возникающие на предприятиях; причины возникновения расхождений и противоречий в индивидуальных и коллективных интересах и целях; эффективные стратегии управления конфликтами разного типа.
5.	Тема 5. Сбалансированная система показателей и стратегия компании. Структура компании и стратегия.	Практическое занятие проводится в форме case-study, где обучающиеся в ходе групповой работы рассматривают реально существующие системы сбалансированных показателей, оценивают их на соответствие требованиям, приведенным в лекции, и предлагают решения по их улучшению.
6.	Тема 6. Внедрение нового менеджмента, основанного на сбалансированной системе показателей.	Практическое занятие проводится в форме деловой игры «Внедрение системы сбалансированных показателей в холдинге».
7.	Тема 7. Разработка сбалансированной системы показателей.	Классическая и модифицированная структура Balancedscorecard и формы стратегических карт. Разработка структуры и набора показателей стратегических карт на основе миссии и стратегии: основные методы. Взаимосвязи стратегических карт. Каскадирование стратегических карт. Организационно-документальное обеспечение внедрения стратегических карт.
8.	Тема 8. Разработка стратегических карт**	Практическое занятие проводится в форме игрового проектирования, где обучающиеся в ходе групповой работы проектируют стратегические карты различных бизнес-структур с учетом их стратегической альтернативы.
9.	Тема 9. Интеграция сбалансированной системы показателей с другими инструментами менеджмента.	Положительный и отрицательный опыт российских и зарубежных предприятий по формированию систем сбалансированных показателей. Основные программные решения по поддержке методологии системы сбалансированных показателей. Стандарты функциональности для систем сбалансированных показателей.

значком «**» - отмечены темы практической подготовки

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

Учебные пособия, нормативные акты:

1. Бухгалтерский учет, анализ, аудит и налогообложение / под ред. М.В. Васильева. - М. : Студенческая наука, 2012. - Ч. 1. Сборник студенческих работ. - 1118 с. - (Вузовская наука в помощь студенту). - ISBN 978-5-906419-08-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=209797>
2. Валигурский, Д.И. Организация предпринимательской деятельности : учебник / Д.И. Валигурский. - 5-е изд. - М. : Дашков и Ко, 2014. - 519 с. : ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02350-7; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=254017>
3. Дрожжин, Л.П. Совершенствование организации ведения бухгалтерского учета и отчетности на предприятии малого бизнеса / Л.П. Дрожжин. - М. : Лаборатория книги, 2012. - 131 с. - ISBN 978-5-504-00477-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=142326>
4. Залогин, А.В. Организация бухгалтерского учета основных средств предприятия и формирование предложений / А.В. Залогин. - М. : Лаборатория книги, 2012. - 133 с. - ISBN 978-5-504-00651-2; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=141646>
5. Кувяткина, Н.Н. Учет на предприятиях малого бизнеса : учебное пособие / Н.Н. Кувяткина, А.А. Санжаров. - М. : МИФИ, 2012. - 108 с. - ISBN 978-5-7262-1801-4 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=231625>
6. Лещева, М.Г. Особенности анализа в отдельных отраслях: учебник / М.Г. Лещева, Т.Н. Стеклова ; ФГБОУ ВПО «Ставропольский государственный аграрный университет». - Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2014. - 176 с. : ил., табл., схем. - Библиогр. в кн.. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=277457>
7. Николаева, Н.Г. Функционально-стоимостный анализ в управлении качеством продукции и процессов жизненного цикла : учебное пособие / Н.Г. Николаева, Е.В. Приймак ; Министерство образования и науки России, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Казанский национальный исследовательский технологический университет». - Казань : Издательство КНИТУ, 2013. - 204 с. : ил., табл., схем. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-7882-1468-9 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=259100>
8. Предпринимательство : учебник / А.Н. Романов, В.Я. Горфинкель, Г.Б. Поляк и др. ; под ред. В.Я. Горфинкель, Г.Б. Поляк. - 5-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2012. - 700 с. - («Золотой фонд российских учебников»). - ISBN 978-5-238-01545-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=116987>

Методические пособия:

1. Методические рекомендации по изучению дисциплины «Система сбалансированных показателей в стратегическом управленческом учете»
2. Методические рекомендации по самостоятельной работе.

7. 1 Самостоятельная работа по данному курсу состоит из двух частей:

А) Изучение теоретических основ курса, используя источники, данные в списке литературы.

Контроль осуществляется с помощью:

- выполнения контрольных работ (задания к аудиторным практическим работам);
- ответов на вопросы теста;
- ответов на вопросы подготовки к зачету и экзамену.

Б) Подготовки к практическим занятиям в соответствии с тематическим планом их проведения. В п.6 указаны задания к аудиторным практическим работам, которые необходимо самостоятельно решить к моменту проведения соответствующего семинара.

Контроль осуществляется преподавателями во время проведения практических занятий, при этом в конце каждого семинара студент получает оценку за выполнение индивидуальной самостоятельной работы:

Задания и темы, выносимые на самостоятельную работу	Время на подготовку, час	Форма СРС	Форма контроля	Литература (номера источников)
<u>Тема 1.</u> Критерии оценок и управление в информационный век. Необходимость сбалансированной системы показателей.	4	Написание реферата, самостоятельное изучение учебной литературы	Проверка конспекта, опрос	Нормативная база: 1-10 Литература: 1-5, 8, 9, 11, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20-22, 24-28, 30-32
<u>Тема 2.</u> Взаимосвязь финансовых целей со стратегией.	4	Написание реферата, самостоятельное изучение учебной литературы	Проверка реферата, опрос	Нормативная база: 1-10 Литература: 1-5, 8, 9, 11, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20-22, 24-28, 30-32
<u>Тема 3.</u> Сегментация рынка для определения клиентской составляющей.	4	Выполнение контрольной работы, самостоятельное изучение учебной литературы	Проверка контрольной работы	Нормативная база: 1-10 Литература: 1-5, 8, 9, 11, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20-22, 24-28, 30-32
<u>Тема 4.</u> Мотивация, полномочия и соотнесение личных целей со стратегией компании.	4	Написание реферата, самостоятельное изучение учебной литературы	Проверка конспекта, опрос	Нормативная база: 1-10 Литература: 1-5, 8, 9, 11, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20-22, 24-28, 30-32
<u>Тема 5.</u> Сбалансированная система показателей и стратегия компании. Структура компании и стратегия.	4	Написание реферата, самостоятельное изучение учебной литературы	Проверка конспекта, опрос	Нормативная база: 1-10 Литература: 1-5, 8, 9, 11, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20-22, 24-28, 30-32
<u>Тема 6.</u> Внедрение нового менеджмента, основанного на сбалансированной системе показателей.	4	Выполнение контрольной работы, самостоятельное изучение учебной литературы	Проверка контрольной работы	Нормативная база: 1-10 Литература: 1-5, 8, 9, 11, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20-22, 24-28, 30-32
<u>Тема 7.</u> Разработка сбалансированной системы показателей.	4	Написание реферата, самостоятельное изучение учебной литературы	Проверка реферата, опрос	Нормативная база: 1-10 Литература: 1-5, 6, 9, 12, 20-22, 24, 27-29, 31
<u>Тема 8.</u> Разработка	4	Написание реферата,	Проверка	Нормативная

стратегических карт.		самостоятельное изучение учебной литературы	реферата, опрос	база: 1-10 Литература: 1-5, 7, 16, 23, 25, 32
Тема 9. Интеграция сбалансированной системы показателей с другими инструментами менеджмента.	4	Выполнение контрольной работы, самостоятельное изучение учебной литературы	Проверка контрольной работы	Нормативная база: 1-10 Литература: 1-5, 1-5, 8, 9, 11, 14, 15, 17, 18, 19, 20-22, 24-28, 30-32

8. Оценочные средства для проведения текущей и промежуточной аттестации

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины*	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
1.	Тема 1. Критерии оценок и управление в информационный век. Необходимость сбалансированной системы показателей.	ПК-6	Бально-рейтинговая система Выборочный опрос на занятиях, Реферат
2.	Тема 2. Взаимосвязь финансовых целей со стратегией.	ПК-6	Бально-рейтинговая система Выборочный опрос на занятиях, Реферат
3.	Тема 3. Сегментация рынка для определения клиентской составляющей.	ПК-6	Контрольная работа Тест
4.	Тема 4. Мотивация, полномочия и соотнесение личных целей со стратегией компании.	ПК-6	Бально-рейтинговая система Выборочный опрос на занятиях, Реферат
5.	Тема 5. Сбалансированная система показателей и стратегия компании. Структура компании и стратегия.	ПК-6	Бально-рейтинговая система Выборочный опрос на занятиях, Реферат
6.	Тема 6. Внедрение нового менеджмента, основанного на сбалансированной системе показателей.	ПК-6	Контрольная работа Тест
7.	Тема 7. Разработка сбалансированной системы показателей.	ПК-6	Бально-рейтинговая система Выборочный опрос на занятиях, Реферат
8.	Тема 8. Разработка стратегических карт.	ПК-6	Бально-рейтинговая система Выборочный опрос на занятиях, Реферат
9.	Тема 9. Интеграция сбалансированной системы показателей с другими инструментами менеджмента. Код компетенции:	ПК-6	Контрольная работа Тест
	Промежуточный контроль (Экзамен)	ПК-6	Экзамен (вопросы к Экзамену)

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания формирования компетенций представлены в Приложении 1 «Фонд оценочных средств по дисциплине «Система сбалансированных показателей в стратегическом управленческом учете»

9. Учебно-методическое обеспечение дисциплины:

Основная литература

1. Стратегический управленческий учет для бизнеса: учебник/Л.В. Юрьева, Н.Н. Илышева, А.В. Караваева, А.Н. Быстрова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 336 с. (Г)
2. Булгакова, С.В. Управленческий учет : учебник для бакалавров / С.В. Булгакова ; Министерство образования и науки РФ, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Воронежский государственный университет». - Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2015. - 370 с. - Библиогр.: с. 357-364. - ISBN 978-5-9273-2193-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=441585>
3. Минцберг, Г. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель ; пер. Д. Раевская, Л.Л. Царук. - 2-е изд. - Москва : Альпина Паблишер, 2016. - 365 с. : схем., табл., ил. - Библиогр. в кн.. - ISBN 978-5-9614-5347-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=428137>
4. Стратегический менеджмент : учебник / П.А. Михненко, Т.А. Волкова, А.Л. Дрондин, А.В. Вегера ; под ред. П.А. Михненко. - Москва : Университет «Синергия», 2017. - 305 с. : ил., табл. - (Легкий учебник). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0277-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455434>
5. Маслов, В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях глобализации=StrategicHumanResourceManagement :TeachingMaterials : учебное пособие / В.И. Маслов ; Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Факультет глобальных процессов. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2017. - 156 с. : схем., табл. - Библиогр.: с. 150-151. - ISBN 978-5-4475-9072-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=456086>

Дополнительная литература

1. Тельнов, Ю.Ф. Инжиниринг предприятия и управление бизнес-процессами. Методология и технология : учебное пособие / Ю.Ф. Тельнов, И.Г. Фёдоров. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 207 с. : ил. - (Серия «Magister»). - Библ. в кн. - ISBN 978-5-238-02622-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=447146>
2. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Б.Т. Кузнецов. - Москва :Юнити-Дана, 2015. - 623 с. - ISBN 978-5-238-01209-4 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117473>
3. Курс MBA по стратегическому менеджменту=Portable MBA inStrategy / науч. ред. В. Осипов ; под ред. Л. Фазой, Р. Рэнделл, А. Ильина и др. - 4-е изд. - Москва : Альпина Паблишерз, 2016. - 587 с. - ISBN 978-5-9614-0573-6 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=229855>
4. Адуева, Т.В. Планирование и проектирование организаций : учебное пособие / Т.В. Адуева ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР). - Томск : ТУСУР, 2016. - 73 с. : ил. - Библиогр.: с.68. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=48066>
5. Тавасиева, З. Р. Управление бизнес-процессами : учебник : [16+] / З. Р. Тавасиева ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – Москва : Прометей, 2025. – 306 с. : ил., табл.– URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=721452> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-00172-781-1. – Текст : электронный.

6. Николаев, А. А. Стратегическое управление организацией : учебник : [16+] / А. А. Николаев ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – Москва : Прометей, 2023. – 598 с. : табл., схем. – (Высшее образование: магистратура). – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=701072> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-00172-417-9. – Текст : электронный.

7. Стратегическое планирование : учебник : [16+] / М. С. Санталова, И. П. Гладилина, Г. В. Дёгтев [и др.] ; под науч. ред. М. С. Санталовой ; Университет Правительства Москвы. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Дашков и К°, 2024. – 332 с. : ил., табл., схем. – (Учебные издания для вузов). – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=709877> Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-05626-0. – Текст : электронный.

10. Программное обеспечение (в т.ч. лицензионное)

Операционная система Microsoft Windows 10

Пакет Microsoft Office 2013:

- Microsoft Word
- Microsoft PowerPoint
- Microsoft Excel

Архиватор 7 Zip (free)

Adobe Acrobat Reader DC (free)

Браузер Google Chrome (free)

Kaspersky Endpoint Security for Windows 10

Screencast-O-Matic (free screencasting tool)

11. Современные профессиональные базы данных и информационно-справочные системы

Официальный ресурс Министерства образования и науки Российской Федерации. -

<https://минобрнауки.рф/>

Федеральный портал «Российское образование» <http://www.edu.ru/>

Электронная библиотека РГБ <https://dvs.rsl.ru>

Официальная Россия <http://www.gov.ru/>

Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов <http://fcior.edu.ru/>

Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки <http://obrnadzor.gov.ru/ru/>

Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент»

<http://ecsocman.hse.ru>

Официальный интернет портал правовой информации «Государственная система правовой информации» <http://pravo.gov.ru>

Портал Архивы России Федерального архивного агентства <http://www.rusarchives.ru/>

СПС Консультант-Плюс <http://www.consultant.ru/>

Информационно-правовой портал «Гарант» <http://www.garant.ru/>

Научная педагогическая электронная библиотека (НПЭБ) Многофункциональная информационно-поисковая система Российской академии образования <http://elibrary.ru/>

Федеральный центр образовательного законодательства <http://www.lexed.ru/>

Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования <http://www.fgosvo.ru/>

Российский научный фонд (РНФ) <http://rscf.ru/ru>

Кодексы и законы РФ <http://kodeks.systems.ru/>

БДИНИОНРАН http://inion.ru/resources/bazy_dannykh-inion-ran/
 КиберЛенинка <http://cyberleninka.ru/>
 IEEE Xplore www.ieeeexplore.ieee.org
 Russian Science Citation Index (RSCI) <https://clarivate.ru/products/web-of-science-rsci>
 База данных европейских компаний Amadeus от Bureau Van Dijk <https://www.bvdinfo.com/ru-ru>
 Электронная библиотека Государственной публичной исторической библиотеки (ГПИБ) России <http://elib.shpl.ru/ru/nodes/9347-elektronnaya-biblioteka-gpib>
 Библиотека учебной и научной литературы <http://sbiblio.com/>
 Библиотека Конгресса США <https://www.loc.gov/>
 Directory of Open Access Repositories - <https://v2.sherpa.ac.uk/opensoar/>
 DOAJ (Directory of Open Access Journals) - <https://doaj.org/>
 Научная электронная библиотека (НЭБ) «ELIBRARY.RU» <http://elibrary.ru/defaultx.asp>
 ЭБС «Университетская библиотека онлайн» www.biblioclub.ru

12. Описание материально-технического обеспечения, необходимого для осуществления образовательного процесса по дисциплине:

Лекционные занятия: аудитория, оснащенная презентационной техникой (проектор, экран, компьютер/ноутбук). Практические занятия: аудитория, оснащенная переносной презентационной техникой (проектор, экран, компьютер/ноутбук), пакеты ПО общего назначения (текстовые редакторы, графические редакторы, табличный редактор), Справочная правовая система КонсультантПлюс

Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

Лекции	Лекционная аудитория с мультимедийным и звукоусиливающим оборудованием
Практические занятия	Аудитория для практических и семинарских занятий с переносным мультимедийным оборудованием
Самостоятельная работа	Аудитория для самостоятельной работы и консультаций № 6.9., Библиотека, читальный зал ауд. № 4.1 ЧОУ ВО «ИСГЗ»

13. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Студенты осваивают знания по данному курсу на лекциях, практических (семинарских) занятиях и во время самостоятельной подготовки.

На лекциях обучающиеся получают основы теоретических знаний курса. Чтобы данный метод обучения был эффективным, рекомендуется:

- записать материал лекции, обратив особое внимание на его основные положения и понятия, выводы;
- принять участие в обсуждении проблемных вопросов лекции;
- после лекции перечитать записанное и выделить главное;
- обозначить, что в предложенном материале не совсем понятно и вызывает вопросы, чтобы найти ответ в рекомендуемой литературе или обратиться к преподавателю во время консультации или занятия;
- структурировать материал с помощью пометок на полях в соответствии с примерными вопросами для подготовки;
- ознакомиться с материалами учебника на тему лекции;
- в целях углубления знаний обратиться к дополнительной литературе, рекомендуемой преподавателем по данной теме, сделать выписки из нее;

- подобрать свои примеры к изложенным на лекции положениям.

Практические занятия призваны закрепить и углубить теоретический материал, отработать навыки решения задач и системного анализа ситуаций. При подготовке к практическим занятиям студентам рекомендуется:

- определить объем теоретического материала, который необходимо усвоить;
- изучить лекционные материалы по вопросам, вынесенным на обсуждение;
- прочитать рекомендованную литературу, делая необходимые выписки;
- отметить положения, которые требуют уточнения, и возникшие вопросы;
- письменно выполнить практическое задание.

Самостоятельная работа обучающихся регламентируется Положением об организации самостоятельной работы студентов (утверждено приказом ЧОУ ВО «ИСГЗ») и имеет целью закрепление и углубление полученных знаний, умений и навыков, поиск и приобретение новых знаний. К ней относится освоение теоретического материала на основе лекций, основной и дополнительной литературы, подготовка к практическим занятиям. Преподаватель стимулирует самостоятельное, углублённое изучение материала обучающимися, руководит самостоятельной работой студентов и осуществляет контроль за ней.

Перед каждым практическим занятием студент изучает план занятия с перечнем тем и вопросов, списком литературы и домашним заданием по вынесенному на занятие материалу. При подготовке к занятию и выполнении домашних заданий студенту рекомендуется:

- проработать конспект лекций;
- изучить основную и дополнительную литературу;
- ознакомиться с решением типовых задач (при наличии);
- выполнить домашние задания;
- при затруднениях сформулировать вопросы к преподавателю.

В конце каждого практического занятия студенты получают домашнее задание для закрепления пройденного материала. Сложные вопросы выносятся на обсуждение на занятиях или на индивидуальные консультации.

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций

Задания со свободно конструируемым ответом позволяют проверить качественное овладение содержанием проверяемых курсов и сложными интеллектуальными умениями: логично и последовательно излагать свои мысли, приводить решение задачи с обоснованием отдельных этапов, применять теоретические знания для обоснования и объяснения предложенных явлений и процессов, использовать знания в воображаемых жизненных ситуациях, прогнозировать последствия, формулировать гипотезы, делать выводы, выражать и обосновывать свою точку зрения, приводить аргументы в поддержку определенной точки зрения или в опровержении ее и др.

Использование подобных заданий предусматривает разработку критериев оценивания и описания стандартов (эталонов) действий на разных уровнях выполнения в форме оценочных схем (шкал).

Основным недостатком при оценивании свободно конструируемых ответов является большое влияние субъективности оценок экспертов.

Для уменьшения расхождений в оценках экспертов разрабатывается шкала оценивания.

Шкала оценивания заданий со свободно конструируемым ответом включает: критерии оценивания и варианты (вариант, образец) правильных ответов (элементов ответа), возможные решения.

Шкала оценивания представляет собой письменные инструкции или разъяснения о действиях или ответах индивидов и определяет важные компоненты оцениваемой работы.

Разработка шкалы оценивания выполнения задания со свободно конструируемым ответом предполагает следующие действия:

Определение подхода к оценке выполнения задания; Выделение основных критериев оценивания выполнения задания, по которым можно дифференцировать работы обучающихся;

Подбор примеров работ обучающихся, демонстрирующих весь спектр выполнения работы (от отличной до неудовлетворительной);

Определение шкалы измерения для оценки разного уровня освоения данного критерия оценивания и длины шкалы.

Экспериментальная проверка разработанного варианта критериев;

Доработка системы критериев.

Дополнительный подбор примеров работ обучающихся, демонстрирующих весь спектр выполнения задания. Шкала оценивания может считаться объективной и надежной, если несколько экспертов, проверяющие одну и ту же работу, делают одинаковое заключение о подготовке обучающегося (выставляют одинаковые баллы) или если один и тот же проверяющий одинаково оценивает одну и ту же работу обучающегося, проверяя ее через некоторое время. Статистические показатели, характеризующие качество разработанной шкалы оценивания: Распределение ответов оцениваемых. Если система баллов подобрана правильно, то ответы распределяются по всем баллам. Нет ни одного балла, который был получен незначительной группой оцениваемых (менее 5%). Надежность проверки и перепроверки. При повторной проверке работы совпадение должно быть не менее чем в 85% случаев. Если в ответе допущены орфографические, пунктуационные и грамматические ошибки, не искажающие суть ответа, не учитываются.

Методические указания по освоению дисциплины размещены на официальном сайте ИСГЗ isgz.ru и доступны по ссылке через раздел Сведения об образовательном учреждении (подпункт Образование, Документы, регламентирующие образовательный процесс):

<http://isgz.ru/sveden/education/#docs>

Приложение 1

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ
УПРАВЛЕНЧЕСКОМ УЧЕТЕ»**

1. Структура оценки показателей и критериев уровней сформированности компетенций по дисциплине. Шкала оценивания

Компетенции	Форма контроля	Форма компетентностно-ориентированного задания	Показатели и критерии оценивания	Шкала оценивания
ПК-6	Текущий контроль (60 баллов)	Реферат	Обозначена проблема и обоснована её актуальность, логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы; Сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему; Соблюдены требования к внешнему оформлению, выдержан объём; Даны правильные ответы на дополнительные вопросы	40 баллов
		Контрольная работа	Первая контрольная: Всего 10 вопросов 1 правильных ответа равны 1 баллу	10 баллов
			Вторая контрольная: Всего 10 вопросов 1 правильных ответа равны 1 баллу	10 баллов
ПК-6	Промежуточный контроль (40 баллов)	Экзамен	Показывает хорошие знания изученного учебного материала, самостоятельно, логично и последовательно излагает и интерпретирует материалы учебного курса. Полностью раскрывает смысл предлагаемого вопроса. Владеет основными терминами и понятиями изученного курса. Показывает умение переложить теоретические знания на предполагаемый практический опыт	40 баллов
ИТОГО по результатам освоения дисциплины (за один семестр)				100 баллов

ПК	Код и наименование индикатора достижения профессиональной компетенции
ПК-6 умением применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета	ПК-6.1 - осуществляет контроль и проверку договорной деятельности в области финансового консультирования ПК-6.2 - использует техники финансового учета для формирования финансовой отчетности организации, оценивает эффективность использования финансового учета в конкретной организации. ПК-6.3 - анализирует финансовое положение, оценивает эффективность использования систем учета и распределения, принимает обоснованные управленческие решения на основе данных управленческого учета.

Критерии оценки уровней сформированности компетенции ПК-6

Уровни сформированности компетенций		
пороговый	продвинутый	высокий
Баллы		
60-79	80-90	91-100

2. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ (60 баллов)

Контрольно-измерительные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и приобретенного опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения дисциплины.

2.1 Реферат

В течение курса подразумевается написание одного реферата. На подготовку к реферату отводится по одному часу на каждую тему. Тема выбирается студентом. Сдача реферата происходит в конце курса.

Реферат – (нем. Referat, от лат. refere – докладывать, сообщать) – письменный доклад или выступление по определённой теме, в котором собрана информация из одного или нескольких источников на заданную тему объемом 10-12 страниц в машинописном или рукописном виде.

Методические указания

В целях повышения эффективности изучаемой дисциплины студент может выбрать любую тему из предложенного преподавателем списка для подготовки реферата по исследуемой проблеме. При домашней подготовке реферата студент должен решить следующие задачи:

- обосновать актуальность и значимость темы;
- ознакомиться с литературой и сделать ее анализ;
- собрать необходимый материал для исследования;
- провести систематизацию и анализ собранных данных;
- изложить свою точку зрения по дискуссионным вопросам по теме исследования;
- по результатам полученных данных сделать выводы.

Работа оформляется в соответствии с требованиями ГОСТ Р 6.30-2003 и ГОСТ Р 7.0.5-2008, выполняется на бумаге формата А4, шрифт – 14 TimesNewRoman, межстрочный интервал – полуторный, границы полей: верхнее и нижнее – 20 мм, правое – 10 мм, левое – 30 мм. Оптимальный объем реферата – 10–15 страниц.

Пояснительная записка по методике оценивания реферата:

Показатели и критерии оценивания реферата	Шкала оценивания	
	Зачет	Незачет
Содержание соответствует теме.	1-8 баллов	
Обоснована актуальность темы, полно и логично изложен материал, сформулированы выводы.	1-8 баллов	
Сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему	1-8 баллов	
Соблюдены требования по оформлению	1-8 баллов	
Продуманное краткое выступление по теме, правильные ответы на дополнительные вопросы	1-8 баллов	
Итого по всем критериям	20-40 баллов	1-19 баллов

Тематика рефератов:

1. Миссия, видение и позиционирование на рынке.
2. Понятие стратегического управления. Виды стратегий. Определение стратегии предприятия.
3. Управленческий учет. Бюджетирование. Всеобщий менеджмент качества. Иные сопутствующие системы управления.
4. Финансовые и нефинансовые показатели деятельности и их развитие во времени.
5. Альтернативные модели ССП.
6. Анализ финансового состояния предприятия. Изучение рынка, контрагентов и конкурентов внешней среды. SWOT- анализ.
7. Бизнес-процессы: понятие, содержание, описание.
8. Составляющие ССП: финансы, клиенты, бизнес-процессы, работники и НИР.
9. Виды основных целей предприятия на разных стадиях развития. Подбор и обоснование показателей в соответствии с целями.
10. Подбор (разработка) и обоснование финансовых и нефинансовых показателей составляющих «Клиенты» в соответствии с целями. Определение нормативов значений показателей и частота их подсчета и корректировки.
11. Организационная структура предприятия. Проекция «бизнес-подразделения».
12. Подбор и обоснование показателей составляющей «бизнес-процессы» в соответствии с целями. Определение нормативов значений показателей и частота их подсчета и корректировки.
13. Персонал предприятия, его качественный состав. Мотивированность и удовлетворенность работников. Коммуникации в организации.
14. Подбор и обоснование показателей составляющих «Работники и НИР» в соответствии с целями. Определение нормативов значений показателей и частота их подсчета и корректировки.
15. Взаимосвязь показателей внутри составляющей и критериев в общей системе. Взаимодействие итоговых и текущих показателей.
16. Проверка достижимости нормативов. Корректировка сроков достижения и нормативов с учетом взаимосвязи показателей.
17. Стратегические карты как способ мониторинга деятельности и достижения поставленных промежуточных и итоговых критериев.

18. Работа с персоналом по разъяснению целей и задач ССП. Распределение ответственности за конкретные задачи, мотивация достижений целей. Стимулирование.

19. Распространение ССП и стратегических карт на подразделение. Определение результативности подразделений работников. Определение результативных показателей каждого работника.

2.2 Контрольная работа

В течение курса предусмотрено проведение двух контрольных работ (в середине курса и в конце) в виде решения тестовых заданий. На подготовку к контрольной работе отводится по одному часу на каждую тему. Количество часов отведенных на подготовку к контрольной работе зависит от количества тем. Тестовое задание на каждую контрольную работу формируется преподавателем и состоит из двух вариантов по 10 вопросов в каждом варианте.

В современном образовании тестирование используется в качестве наиболее эффективной формы контроля и самоконтроля полученных знаний по соответствующим темам учебного курса. Тестирование способствует формированию профессионального мышления, повышению понятийной культуры, развитию познавательских способностей специалистов. Предлагаемые задания предназначены для усвоения основных положений курса, для закрепления знаний, полученных в процессе лекционного курса и самостоятельной работы с основной и дополнительной литературой.

В условиях заочной формы получения высшего образования, тестирование оказывает существенную помощь преподавателю для организации итогового контроля знаний студентов. Тестирование позволяет реально оценить знания по курсу и выявить имеющиеся пробелы в усвоении учебного материала.

Тестирование имеет ряд несомненных достоинств. Во-первых, данная форма контроля, как правило, дает достаточно надежный результат, поскольку опрос проводится по большому числу вопросов и «элемент угадывания» не имеет существенного значения. Во-вторых, все тестируемые находятся в равных условиях, а механизм проверки заданий практически исключает «предвзятость» проверяющего. Все это делает данную форму контроля убедительной не только для преподавателя, но и для самих студентов.

В предложенных студентам тестовых заданиях предусмотрен только один вариант правильного ответа.

Преподаватель проверяет контрольную работу и делает отметку «зачтено» или «не зачтено». Работы оцененные как «не зачтено» возвращаются студентам для повторного выполнения. Студенты, у которых контрольные работы не зачтены, а так же студенты не представившие контрольную работу в установленные сроки, к экзамену (зачету) не допускаются

При выполнении тестов необходимо обратиться к учебникам и учебным пособиям, имеющимся в библиотеке учебного заведения.

Пояснительная записка по методике оценивания контрольной работы:

Показатели и критерии оценивания контрольной работы	Шкала оценивания контрольной работы	
	Зачет	Незачет
Первое тестирование: 10 вопросов 1 правильный ответ равен 1 баллу	6-10 баллов	1-5 баллов
Второе тестирование: 10 вопросов 1 правильный ответ равен 1 баллу	6-10 баллов	1-5 баллов

Примерные вопросы тестов:

1. ССП дополняет финансовую оценочную составляющую тремя другими:

внутренних процессов,
интересов акционеров и интересов персонала клиентов,
внутренних процессов, обучения и развития клиентов, внутренних процессов и нематериальных активов опережающих индикаторов,
материальных активов и нематериальных активов

2 Выберите правильную функцию участника управленческой команды поддерживающий руководитель ССП содействует формированию эффективной команды посредством наставничества и поддержки члены команды представляют специальные знания хозяйственной единицы или функциональных областей эксперт по организационным изменениям представляет команде ресурсы (как людские, так и финансовые) ведущий специалист по ССП представляет команде справочную информацию по стратегии и методологии

3 Какой критерий является ключевым при определении приоритетности инициативы?
поддержка инициативы руководством компании
связь инициативы со стратегией организации
наличие необходимых ресурсов экономическая
обоснованность инициативы

4 Паспорт показателя содержит: справочный материал о показателе характеристики показателя расчет и характеристику данных информацию о результатах деятельности все перечисленное верно

5 В чем заключается связь ССП с системой вознаграждения (мотивации) персонала? вознаграждение получают работники, создавшие персональные Системы показателей размер вознаграждения должен быть отражен в виде показателя в составляющей обучения и развития персонала ССП компании вознаграждение должно быть предусмотрено бюджетом, разработанным в результате стратегического бюджетного процесса на базе ССП денежные выплаты (вознаграждение) основываются на результатах Системы показателей всей организации или хозяйственной единицы

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

клиентской составляющей финансовой составляющей
составляющей внутренних процессов
составляющей обучения и развития персонала

7 Выберите правильное высказывание...

так как государственные организации должны снижать расходы для выполнения бюджета, они всегда полагаются на предложение операционного совершенства

целью государственной организации является выполнение ее миссии и требований клиентов, поэтому всегда применяется предложение тесной связи с клиентами для выполнения миссии

государственные организации должны достичь высшего уровня обслуживания клиентов, ставя перед собой цели лидерства по продукту

государственные организации не обязаны полагаться на предложение операционного совершенства, а могут разрабатывать цели тесной связи с клиентами и даже лидерства по определенному продукту

8 Какой критерий является ключевым в выборе поставщика ПО для автоматизации ССП? цена лицензии на одно рабочее место и стоимость обслуживания подтверждение эффективности ПО и компетентности и опыта поставщика рекомендациями прошлых клиентов жизнеспособность поставщика – его финансовое состояние и наличие собственной разработанной и внедренной ССП готовность поставщика обеспечить послепродажное обслуживание

9 В чем заключаются основные недостатки чрезмерного использования финансовых показателей? 17 не учитываются условия деловой среды рассматриваются отдельные функциональные области жертвуют долгосрочной перспективой нет потенциала для прогнозирования (движение вперед, глядя в зеркало заднего вида) все перечисленное верно

10 Основная область применения ССП оценочная система, ориентированная на нематериальные факторы система стратегического управления организацией инструмент распространения информации о результатах деятельности все перечисленное верно

11 Стратегической картой называется... перечень показателей с указанием их стратегических целей графическое изображение рассказа о стратегии посредством причинно-следственных отношений целей и показателей перечень целей и их отношением к стратегии нет правильного ответа

12 Выберите три основных управленческих процесса интеграции ССП в систему управления организации. стратегическое планирование, стратегический управленческий учет и стратегическое бюджетирование стратегическое планирование, бюджетное планирование и обучение персонала каскадирование, интеграция в бюджетный процесс и система мотивации персонала нет правильного ответа

13 Что из перечисленного является одной из 10 основных школ стратегической мысли Школа Каплана и Нортон построения Сбалансированной системы показателей Школа М. Портера определения положения компании на рынке Школа выдвижения стратегической гипотезы методом «собеседования» Школа построения причинно-следственных отношений деятельности компании

14 Как увеличивается управленческая отчетность в организации после грамотного внедрения ССП? увеличивается, так как существующая отчетность дополняется отчетами по результатам деятельности на базе ССП не изменяется – внедрение ССП не влияет на объем управленческой отчетности так как при внедрении ССП происходит полная перестройка системы управления организации, объем отчетности организации может как увеличиться, так и уменьшиться правильное введение Системы показателей должно сократить объем отчетности

15 Может ли проект ССП считаться завершенным после разработки и внедрения? да, но только после разработки и внедрения всех каскадированных ССП и интеграции их в систему управления организации нет – ССП никогда не бывает завершенной, как никогда не завершается процесс совершенствование организации да – в том случае, если организация планирует использовать ССП только как оценочную систему нет, так как существует третий обязательный этап – апробация и доработка в течение как минимум одного года

16 Для чего нужна интеграция ССП в систему управления организацией? для обеспечения оперативного и своевременного определения значения показателей для реализации функции ССП как инструмента стратегического управления организации для реализации функции ССП как оценочной системы деятельности организации для обеспечения стратегической направленности деятельности организации

17 Что из перечисленного относится к явным признакам потребности в изменении системы оценки результатов деятельности в организации? все результаты деятельности удовлетворительны, кроме прибыли корпоративная стратегия недавно подверглась изменению никто не замечает отсутствия отчетов о результатах деятельности клиенты не покупают продукцию, хотя цены на нее не выше, чем у конкурентов все перечисленное верно

18 Различают три вида норм показателей: оперативные, тактические и стратегические долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные запаздывающие, текущие и опережающие количественные, качественные и смешанные

19 Система показателей называется сбалансированной, так как учитывает равновесие между... финансовыми и нефинансовыми индикаторами, внутренними и внешними компонентами организации, запаздывающими и опережающими индикаторами материальными и нематериальными активами, запаздывающими и опережающими индикаторами, стратегическими и оперативными задачами интересами акционеров и сотрудников, интересами клиентов и компании, тенденциями развития и повышения эффективности стратегией и видением, текущими значениями и долгосрочными целями, инициативами и миссией организации

20 ССП была впервые предложена сотрудником компании NovaScotiaPower Полом Р. Нивеном в 2002 году американскими экономистами из Гарварда Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном в 1992 году лауреатами Нобелевской премии, исследователями из Кембриджа (Великобритания) Джеймсом Уотсоном и Френсисом Криком в 1953 году известным теоретиком по вопросам построения стратегии Майклом Портером в 1985 году в книге «Конкурентное преимущество», получившую за это Премию Академии менеджмента

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

22 Показатели ССП бывают...

20 выраженными количественно или качественно материальными и нематериальными запаздывающими и опережающими прямыми и косвенными

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

ССП применима для управления государственными и некоммерческими организациями, однако в этом случае причинно-следственные связи показателей должны обеспечивать движущую силу для выполнения миссии организаций

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

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

24 Наличие финансовых показателей в ССП... не требуется для некоммерческих организаций не требуется для государственных организаций требуется только для коммерческих организаций необходимо независимо от того, для какой организации она составлена – частной, некоммерческой или государственной

25 В чем заключается главное отличие между ССП для государственного и частного секторов?

в ССП государственных и некоммерческих организаций не используется составляющая интереса акционеров - финансовая размещение миссии на вершине системы отражает четкое различие между ССП частного и государственного секторов в центре ССП государственных и некоммерческих организаций расположена миссия, а не стратегия нет правильного ответа

26 Для какой «дисциплины» является ключевым процессом быстрое продвижение на рынок? лидерство по продукту тесные связи с клиентами операционное совершенство для всех трех равнозначно

27 Выберите правильное соответствие категорий составляющей обучения и развития.стратегические технологии – мотивация и единая направленность стратегические компетенции – оценка способностей атмосфера активности – оценка инструментария работников нет правильного ответа

28 Какова роль специалиста по организационным изменениям в проекте внедрения ССП?

узнать мнение всех работников, касающееся решающих факторов успеха и подготовить планы мероприятий и программ, нацеленных на смягчение отрицательного воздействия проблем разработки ССП выступить в роли поддерживающего руководителя проекта организовать эффективную работу всех членов управленческой команды по

внедрению ССП обеспечить организационные изменения в структуре компании для наиболее эффективного использования ССП

29 Что представляет собой поддержка и совершенствование ССП? установление правил и процедур работы, назначение ответственных людей и определение места ССП в стратегическом развитии организации периодичность и регулярность внесения изменений в цели и нормы показателей, связь с изменяемой стратегией каскадирование, связь с бюджетным процессом и системой мотивации персонала ежегодный пересмотр набора показателей, причинно-следственных отношений, целей и норм

30 Количество показателей в ССП... должно быть точно равным 12-ти – по одному запаздывающему на составляющую и по два опережающих показателя на один запаздывающий не регламентировано и может достигать для большой корпорации 200 и более должно быть не более 15 оптимально равно 20 – 25

31 Выберите правильное утверждение: использование ССП обеспечивает...
преодоление барьера человеческого фактора с помощью стратегического обучения
преодоление барьера ресурсов с помощью каскадирования Системы показателей
преодоление барьера видения с помощью перевода стратегии нет правильного варианта

32 Первоначально ССП была предложена как оценочная система, ориентированная на нематериальные факторы построения и формулирования стратегии организации система стратегического управления организацией инструмент информирования сотрудников организации о результатах деятельности

33 Какая проблема является «номером 1» при внедрении ССП, неизбежно приводящая к неудаче проекта?

преждевременная связь с управленческими процессами

отсутствие целей для ССП

отсутствие поддержки со стороны руководства

отсутствие теоретического и практического обучения

34 Что из перечисленного НЕ является уникальной проблемой возникающей при разработке ССП государственной организации, редко встречающиеся на коммерческих предприятиях? непостоянство выборных должностных лиц неправильное восприятие результатов деятельности по ССП общественностью сложность разработки причинно-следственных отношений между показателями различных составляющих ССП «неподдающаяся оценке» деятельность, противоречивые или запутанные миссии

35 Финансовая составляющая ССП... содержит только запаздывающие показатели, факторы деятельности для которых содержатся в других составляющих должна содержать комплекс опережающих и запаздывающих индикаторов содержит только запаздывающие показатели, для которых нельзя определить опережающие содержит только опережающие индикаторы

36 В чем заключается ключевая роль каскадирования для ССП государственных организаций?

государственные учреждения, как правило,

крупные и имеют много организационных уровней – поэтому для эффективного управления необходимо каскадирование каскадирование ССП

позволяет донести миссию государственной организации от чиновников до простых государственных служащих с помощью одной государственной организации нельзя решить проблемы современного общества.

Каскадирование позволяет разным государственным организациям сотрудничать, обмениваться информацией и знаниями нет правильного ответа

37 В каком порядке происходит построение ССП и стратегической карты?

показатели и причинно-следственные связи разрабатываются параллельно от финансовой составляющей к составляющей обучения и развития персонала 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 показатели и причинно-следственные связи разрабатываются

параллельно от составляющей обучения и развития персонала к финансовой составляющей 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

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

нет, невозможно, так как в построении ССП должны участвовать представители всех функциональных направлений организации

да, но подразделение должно обладать всем комплексом характеристик, присущих цепочке создания стоимости в организации

да, так как нет принципиальной разницы, начинать построение ССП сверху вниз или снизу вверх, начиная с любого подразделения

нет, так как стратегия, переводом которой в оперативные действия занимается ССП, разработана и сформулирована для всей организации

39 Какая проблема, мешающая применению ССП, характерна для государственных учреждений, но не характерна для некоммерческих организаций?

отсутствие жизненной необходимости в изменениях,

вынуждающих разрабатывать систему оценки результатов деятельности строго ограниченный бюджет и невозможность привлечения спонсорских средств невозможность применения материального поощрения (мотивации) в зависимости от результатов деятельности, отраженных в ССП

строгая подотчетность финансовым контролирующим органам (счетной палате)

40 Что НЕ должно выступать в качестве решающего критерия выбора консультантов по разработке и внедрению ССП?

наличие опыта по внедрению ССП

высокая стоимость услуг

умения и навыки предлагаемых консультантов

обязательства по передаче знаний

3.ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ПРОМЕЖУТОЧНОГО КОНТРОЛЯ (40 баллов)

Контрольно-измерительные материалы, необходимые для объективной оценки усвоенных студентом теоретических знаний, практических навыков и сформированных компетенций по итогу изученной дисциплины (либо ее части в течение одного семестра).

Форма промежуточного контроля определяется учебным планом по данной дисциплине.

3.1. Курсовая работа

отсутствует

3.2 Экзамен

В идеале к Экзамену необходимо начинать готовиться с первой лекции по данному курсу. Общение с преподавателем в аудитории во время лекционных занятий, в ходе которых студент постепенно, «шаг за шагом», осваивает новую учебную информацию, позволяет ему быть не просто реципиентом (т.е. всего лишь слушателем, пассивно воспринимающим новую информацию), но активным соучастником образовательного процесса, гарантирует высокое качество этого процесса. Именно такой подход, предполагающий постоянную, систематическую работу студента по освоению учебного материала, позволяет ему получить наиболее глубокие и прочные знания.

Экзамен состоит из двух вопросов, на которые нужно дать развернутый ответ.

Пояснительная записка по методике оценивания Экзамена

Показатели и критерии оценивания Экзамена	Шкала оценивания
---	------------------

Показывает хорошие знания изученного учебного материала, самостоятельно, логично и последовательно излагает и интерпретирует материалы учебного курса	10
Полностью раскрывает смысл предлагаемого вопроса	10
Владеет основными терминами и понятиями изученного курса	10
Показывает умение переложить теоретические знания на предполагаемый практический опыт	10
Итого	40

Если студент набирает на Экзамене менее 24 баллов, то Экзамен считается не сданным, и в ведомости проставляется не зачтено. Студент направляется на пересдачу.

Перечень вопросов к Экзамену:

- 1.Обусловленность сбалансированной системы показателей конкуренцией и деятельностью организации в условиях интеграции бизнес-процессов, взаимодействия с клиентами, поставщиками, рыночной ориентированности на покупателей, инновации и интеллектуальный труд
- 2.Модель сбалансированной системы показателей в стратегическом управленческом учете
- 3.Финансовая составляющая сбалансированной системы показателей
- 4.Стратегическая направленность финансовой составляющей сбалансированной системы показателей
- 5.Рост доходов и расширение структуры деятельности в финансовой составляющей сбалансированной системы показателей
- 6.Сокращение затрат и рост производительности в оценках финансовой составляющей сбалансированной системы показателей
- 7.Прибыльность продукта и прибыльность деятельности в оценках финансовой составляющей сбалансированной системы показателей
- 8.Клиентская составляющая сбалансированной системы показателей.
- 9.Сегментирование рынков и клиентов в клиентской составляющей сбалансированной системы показателей
- 10.Оценка эффективности продаж потребителям в клиентской составляющей сбалансированной системы показателей
- 11.Группа ключевых показателей клиентской составляющей сбалансированной системы показателей, в том числе прибыльность клиента
- 12.Внутрипроизводственная составляющая сбалансированной системы показателей
- 13.Инновационная составляющая сбалансированной системы показателей
- 14.Стратегический управленческий учет персонала: факторы обучения, переобучения, развития персонала
- 15.Ключевые показатели инновационной составляющей сбалансированной системы показателей: сохранение персонала (кадровой базы), эффективности персонала организации, показатели по учету персонала

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ КУРСА

При проведении лекционных занятий используется презентационный пакет, созданный с помощью ПО «PowerPoint». На практических занятиях под руководством преподавателя обсуждаются проблемы практики внедрения процессного подхода к управлению организацией, решаются практические задачи моделирования и анализа бизнес-процессов реальных организаций.

При проведении практических занятий применяются следующие интерактивные методы обучения:

- метод Jigsaw: студенты организуются в группы по 4-6 человек для работы над заданием, которое разбито на фрагменты (логические или смысловые блоки). Каждый член малой группы находит материал по своей части. Затем студенты, изучающие один и тот же вопрос, но состоящие в разных малых группах, встречаются и обмениваются данной информацией. Далее они возвращаются в свои малые группы и обучают всему новому, что узнали сами от других членов малых групп. На заключительном этапе преподаватель может попросить любого члена команды ответить на любой вопрос по данной теме;

- метод «мозгового штурма»: метод представляет собой разновидность групповой дискуссии, которая характеризуется сбором всех вариантов решений, гипотез и предложений, рожденных в процессе осмысления какой-либо проблемы, их последующим анализом с точки зрения перспективы дальнейшего использования или реализации на практике;

- анализ конкретных ситуаций (case-study) — метод активизации учебно-познавательной деятельности обучаемых, при котором студенты и преподаватели участвуют в непосредственном обсуждении деловых ситуаций или задач.

В качестве самостоятельной работы студентам предполагается сбор информации для описания бизнес-процессов выбранной самостоятельно организации, подготовка докладов и сообщений, выполнение домашних заданий, групповая работа над созданием модели, анализом и предложениями возможных путей оптимизации сети процессов организации.

При изучении дисциплины студенты должны самостоятельно более углубленно изучить темы, предложенные учебной программой.

В рамках изучения дисциплины «Моделирование и анализ бизнес-процессов» предполагаются следующие виды контроля знаний студентов: домашние задания; индивидуальные домашние задания; контрольные работы; лабораторные работы; текущая аттестация; промежуточная аттестация - экзамен в форме тестирования.

Перечень и тематика самостоятельных работ студентов по дисциплине

Самостоятельная работа студентов заключается в выполнении лабораторных работ, аудиторных контрольных работ, текущих домашних заданий. Предусмотрены две аудиторные контрольные работы, по часу каждая.

Темы контрольных работ:

1. Процесс и его элементы.
2. Анализ бизнес-процессов.

Темы лабораторных работ:

1. Моделирование бизнес-процессов согласно стандарту IDEF0.
2. Создание модели бизнес-процесса в нотации EPC.
3. Описание организационной структуры.
4. Формирование регламентирующей документации.

Контрольные вопросы для самостоятельной оценки качества освоения учебной дисциплины

1. В чем суть процессного подхода к управлению организацией?
2. Расскажите о функциональном подходе в управлении организацией и его недостатках?
3. Как описан процессный подход в международных стандартах?
4. Дайте понятие системы. Приведите примеры.
5. Какие свойства системы Вам известны?
6. Зачем необходимо описывать бизнес-процессы?
7. Опишите основные группы процессов?
8. Охарактеризуйте составляющие цикла управления процессами.
9. Расскажите о составных частях концепции управления бизнес процессами (BusinessProcessManagement).

10. Сделайте сравнительный анализ различных вариантов определений бизнес-процесса.
11. Охарактеризуйте цикл PDCA.
12. Какие нотации моделирования бизнес-процессов Вам известны? Дайте их краткую характеристику.
13. Перечислите основные правила моделирования бизнес-процессов согласно IDEF0.
14. Перечислите основные правила моделирования бизнес-процессов согласно нотации EPC.
15. Сформулируйте правила построения матрицы ответственности.
16. Какие три основных потока информации отражают в системе показателей для управления процессом?
17. Опишите SMART- подход к постановке целей и выбору показателей.
18. Дайте характеристику двух подходов к описанию БП организации.
19. Какие методики анализа бизнес-процессов Вам известны?
20. Опишите перспективы ССП.