

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

СТАВРОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

УТВЕРЖДАЮ

Декан учетно-финансового факультета

Костюкова Е.И.

«25» мая 2022 г.

Рабочая программа дисциплины

**ФТД.02 Система сбалансированных
показателей в управленческой деятельности**

Шифр и наименование дисциплины по учебному плану

38.04.01.Экономика

Код и наименование направления подготовки/специальности

Финансовый аналитик

Наименование профиля подготовки/специализации/магистерской программы

магистр

Квалификация выпускника

Очная, заочная

Форма обучения

2022

год набора на ОП

Ставрополь, 2022

1. Цель дисциплины

Целью освоения дисциплины «Система сбалансированных показателей в управленческой деятельности» является приобретение обучающимися знаний о концепции и методологии системы сбалансированных показателей, а также умений и навыков по ее использованию в управленческих системах.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций ОП ВО и овладение следующими результатами обучения по дисциплине:

Код и наименование компетенции*	Код(ы) и наименование (-ия) индикатора(ов) достижения компетенций**	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ПК – 4 Способен применять аналитические методики при разработке стратегии изменений организации	ПК – 4.1 Определяет параметры будущего состояния организации, выявляет, анализирует, классифицирует риски и разрабатывает комплекс мероприятий по их минимизации	Знания: теории и методологии формирования системы сбалансированных показателей
		Умения: формализовать стратегические цели компании, разрабатывать и определять приоритетные мероприятия по их достижению, создавать систему сбалансированных показателей
		Навыки и/или трудовые действия 08.037 F/01.7 ТД 2 Определение параметров будущего состояния организации (при принятии управленческих решений)
	ПК-4.2 Выявляет и анализирует несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации	Знания: методов выявления несоответствий между текущими и будущими параметрами организации
		Умения: обнаруживать несоответствия текущего определенного стратегией положения организации
		Навыки и/или трудовые действия 08.037 F/01.7 ТД 3 Выявление, анализ и оценка несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации (при принятии управленческих решений)
	ПК-4.3 Анализирует внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации	Знания: 08.037 F/01.7 Зн 1 Методики оценки деятельности в соответствии с разработанными показателями
		Умения: анализировать внутренние и внешние факторы и условия, влияющие на деятельность организац
		Навыки и/или трудовые действия выявления и анализа внутренних и внешних факторов деятельности организации

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина ФТД.02 «Система сбалансированных показателей в управленческой деятельности» является факультативной дисциплиной

Изучение дисциплины осуществляется:

- для студентов очной формы обучения в 1 семестре
- для студентов заочной формы обучения – на 1 курсе (-ах).

Для освоения дисциплины «Система сбалансированных показателей в управленческой деятельности» студенты используют знания, умения и навыки, сформированные в процессе изучения дисциплин бакалавриата «Экономический анализ», «Макроэкономика», «Микроэкономика», «Бухгалтерский учет».

Освоение дисциплины «Система сбалансированных показателей в управленческой деятельности» является необходимой основой для последующего изучения следующих дисциплин:

- Б1.В.05 Стратегический анализ
- ФТД.1 Маркетинговый анализ
- Б2.О.03(Пд) Преддипломная практика,
- Б3.01(Г) Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена
- Б3.02(Д) Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы.

4. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с обучающимися с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины «Маркетинговый анализ» в соответствии с рабочим учебным планом и ее распределение по видам работ представлены ниже.

Очная форма обучения

Семестр	Трудоемкость час/з.е.	Контактная работа с преподавателем, час			Самостоятельная работа, час	Контроль, час	Форма промежуточной аттестации (форма контроля)
		лекции	практические занятия	лабораторные занятия			
2	72/2	10	16		46		зачет
в т.ч. часов: в интерактивной форме		4	6				
практической подготовки (при наличии)		10	16		46		

Семестр	Трудоемкость час/з.е.	Внеаудиторная контактная работа с преподавателем, час/чел					
		Курсовая работа	Курсовой проект	Зачет	Дифференцированный зачет	Консультации перед экзаменом	Экзамен
2	72/2			0,12			

Заочная форма обучения

Курс	Трудоемкость час/з.е.	Контактная работа с преподавателем, час			Самостоятельная работа, час	Контроль, час	Форма промежуточной аттестации (форма контроля)
		лекции	практические занятия	лабораторные занятия			
1	72/2	6	8		54	4	зачет
в т.ч. часов: в интерактивной форме		2	4				
практической подготовки (при наличии)		6	8		54		

Курс	Трудоемкость час/з.е.	Внеаудиторная контактная работа с преподавателем, час/чел						
		Контрольная работа	Курсовая работа	Курсовой проект	Зачет	Дифференцированный зачет	Консультации перед экзаменом	Экзамен
1	72/2	0,2	-	-	0,12	-	-	-

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

Очная форма обучения

№ пп	Темы (и/или разделы) дисциплины	Количество часов					Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Оценочное средство проверки результатов достижения индикаторов компетенций**	Код индикаторов достижения компетенций
		Всего	Лекции	Семинарские занятия		Самостоятельная работа			
				Практические	Лабораторные				
Раздел 1. Концепция и элементы ССП									
1	Введение в методику система сбалансированных показателей (ССП).	12	2	2		8	Собеседова ние, реферат	Перечень вопросов для собеседова ния, тем рефератов	ПК-4.2 ПК-4.3
2	Ключевые принципы, этапы и элементы разработки системы сбалансированных показателей	14	2	4		8	Собеседова ние, реферат	Перечень вопросов для собеседова ния, тем рефератов	ПК-4.3 ПК-4.2
	Контрольная точка №1	4		1		3	Контрольна я работа	Перечень тестов и задач для проведения контрольно й работы	ПК-4.2 ПК-4.3
Раздел 2. Разработка ключевых показателей эффективности и внедрение ССП									
3	Разработка стратегической карты и ключевых показателей эффективности	14	2	4		8	Собеседова ние, реферат, решение практико- ориентирова нных задач	Перечень вопросов для собеседова ния, тем рефератов	ПК-4.1
4	Внедрение сбалансированной системы показателей. Проблемы внедрения ССП	12	2	2		8	Собеседова ние, реферат, решение практико- ориентирова нных задач	Комплект практико- ориентиров анных задач	ПК-4.3 ПК – 4.1
5	Особенности внедрения ССП в российских условиях. Возможности использования ССП в интегрированных управленческих системах	12	2	2		8	Собеседова ние, реферат	Перечень вопросов для собеседова ния, тем рефератов	ПК-4.3 ПК-4.2
	Контрольная точка №2	4		1		3	Контрольна я работа	Перечень тестов и задач для проведения контрольно й работы	ПК-4.3 ПК-4.2 ПК-4.1
	Промежуточная аттестация						зачет	Вопросы и задания к зачету	ПК-4.3 ПК-4.2 ПК-4.1
	Итого	72	10	16		46			

Заочная форма обучения

№ пп	Темы (и/или разделы) дисциплины	Количество часов					Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Оценочное средство проверки результатов достижения индикаторов компетенций**	Код индикаторов достижения компетенций
		Всего	Лекции	Семинарские занятия		Самостоятельная работа			
				Практические	Лабораторные				
Раздел 1. Концепция и элементы ССП									
1	Введение в методику система сбалансированных показателей (ССП).	10	1	1		8	Собеседование	Перечень вопросов для собеседования, тем рефератов	ПК-4.2 ПК-4.3
2	Ключевые принципы, этапы и элементы разработки системы сбалансированных показателей	11	1	2		8	Собеседование	Перечень вопросов для собеседования, тем рефератов	ПК-4.3 ПК-4.2
Раздел 2. Разработка ключевых показателей эффективности и внедрение ССП									
3	Разработка стратегической карты и ключевых показателей эффективности	12	2	2		8	Решение практических задач. Тестирование	Перечень тестов и практических задач	ПК – 4.1
4	Внедрение сбалансированной системы показателей. Проблемы внедрения ССП	10	1	1		8	Решение практических задач	Перечень практических задач	ПК-4.3 ПК – 4.1
5	Особенности внедрения ССП в российских условиях. Возможности использования ССП в интегрированных управленческих системах	10	1	1		8	Собеседование Решение практических задач	Перечень практических задач	ПК-4.3 ПК-4.2
	Контрольная точка в виде контрольной работы по всем темам (аудиторная)	5		1		4	Контрольная работа	Перечень тестов и задач для проведения контрольной работы	ПК-4.3 ПК-4.2 ПК-4.1
	Практическая подготовка	72	6	8		54	Решение практических задач	Задания для практической подготовки	ПК-4.3 ПК-4.2 ПК-4.1
	Промежуточная аттестация	10				10	Контрольная работа	Вопросы и задания контрольной работе	ПК-4.3 ПК-4.2 ПК-4.1
		4				4	зачет	Вопросы и задания к зачету	ПК-4.3 ПК-4.2 ПК-4.1
	Итого	72	6	8		54/4			

** Оценочное средство выбирается из таблицы «Оценочные средства результатов обучения» шаблона ФОС

5.1. Лекционный курс с указанием видов интерактивной формы проведения занятий*

Тема лекции (и/или наименование раздел) (вид интерактивной формы проведения занятий)/(практическая подготовка)	Содержание темы (и/или раздела)	Всего, часов / часов интерактивных занятий/ практическая подготовка		
		очная форма	заочная форма	очно-заочная форма
1. Введение в методику система сбалансированных показателей (ССП).	Предпосылки и причины возникновения методики ССП. История создания методологии ССП Сравнение ССП с финансово- ориентированной системой показателей. Концепция и элементы ССП. Увязка миссии, видения и стратегия с целями и задачами ССП организации	2/-/2	1/-/1	-
2. Ключевые принципы, этапы и элементы разработки системы сбалансированных показателей	Основные понятия и принципы работы компаний, ориентированных на стратегию. Основные этапы разработки ССП. Основные составляющие системы ССП и их взаимосвязь: финансовая, клиентская, внутренних бизнес- процессов; обучения и развития персонала.	2/-/2	1/-/1	-
3. Разработка стратегической карты и ключевых показателей эффективности	Разработка стратегической карты Разработка ключевых показателей эффективности (<i>дискуссия</i>)	2/2/2	2/2/2	-
4. Внедрение сбалансированной системы показателей. Проблемы внедрения ССП	Этапы создания и внедрения Сбалансированной системы показателей Моделирование сбалансированной системы показателей. Коммуникация и связь. Техническая интеграция. организация обратной связи. Распространенные ошибки при внедрении сбалансированной системы показателей. Обеспечение последовательного использования ССП	2/-/2	1/-/1	-
5. Особенности внедрения ССП в российских условиях. Возможности использования ССП в интегрированных управленческих системах	Внедрение сбалансированной системы показателей в российских условиях. Примеры внедрения сбалансированной системы показателей в компаниях Российской Федерации. Особенности российских стратегий. Концепция и методика сбалансированной системы показателей. Эффект от внедрения сбалансированной системы показателей (<i>дискуссия</i>)	2/2/2	1/-/1	-
Итого		10/4/10	6/2/6	-

5.2. Семинарские (практические, лабораторные) занятия с указанием видов проведения занятий в интерактивной форме*

Наименование раздела дисциплины	Формы проведения и темы занятий (вид интерактивной формы проведения занятий)/(практическая подготовка)	Всего часов / часов интерактивных занятий/ практическая подготовка					
		очная форма		заочная форма		очно-заочная форма	
		прак	лаб	прак	лаб	прак	лаб
1. Введение в методику система сбалансированных показателей (ССП).	1. Семинарское занятие Сбалансированная система показателей: основные понятия и определения.	2/-/2	-	1/-/1	-	-	-

	<p>ССП в управленческой деятельности. Цели и задачи создания ССП в организации.</p> <p>Сбалансированная система показателей как оценочная система. Сбалансированная система показателей как средство стратегического управления на долгосрочной основе.</p> <p><i>(практическая подготовка 08.037 F/01.7 ТД 3 Выявление, анализ и оценка несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации (при принятии управленческих решений)</i></p>						
2. Ключевые принципы, этапы и элементы разработки системы сбалансированных показателей	<p>2. Практическое занятие</p> <p>Необходимость применения Сбалансированной системы показателей эффективности деятельности компании. Сравнение ССП с финансово-ориентированной системой показателей. Ключевые принципы построения сбалансированной системы показателей <i>(08.037 F/01.7 ТД 3 Выявление, анализ и оценка несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации (при принятии управленческих решений)</i></p>	2/-/2	-	1/-/1	-	-	-
	<p>3. Практическое занятие.</p> <p>Этапы создания Сбалансированной системы показателей. Моделирование сбалансированной системы показателей. Коммуникация и связь. Техническая интеграция. организация обратной связи. <i>(08.037 F/01.7 ТД 3 Выявление, анализ и оценка несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации (при принятии управленческих решений) Разбор конкретных ситуаций</i></p>	2/-/2		1/11			
	Контрольная точка №1	1/-/1		-			

	<i>08.037 F/01.7 ТД 3 Выявление, анализ и оценка несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации (при принятии управленческих решений)</i>						
3.Разработка стратегической карты и ключевых показателей эффективности	4. Практическое занятие. Стратегия как непрерывный процесс. Преобразование организации для реализации стратегии. Стратегические карты. <i>08.037 F/01.7 ТД 2</i> <i>Определение параметров будущего состояния организации (при принятии управленческих решений)</i> <i>Разбор конкретных ситуаций</i>	2/2/2	-	1/1/1	-	-	-
	5. Практическое занятие Разработка ключевых показателей эффективности <i>08.037 F/01.7 ТД 3</i> <i>Выявление, анализ и оценка несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации (при принятии управленческих решений)</i>	2/2/2		1/1/1			
4.Внедрение сбалансированной системы показателей. Проблемы внедрения ССП	6. Практическое занятие. Распространенные ошибки при внедрении сбалансированной системы показателей. Обеспечение последовательного использования ССП. Эффект от внедрения сбалансированной системы показателей <i>08.037 F/01.7 ТД 2</i> <i>Определение параметров будущего состояния организации (при принятии управленческих решений)</i> <i>Разбор конкретных ситуаций</i>	2/2/2	-	1/1/1	-	-	-
5. Особенности внедрения ССП в российских условиях. Возможности использования ССП в интегрированных	7. Практическое занятие. Внедрение сбалансированной системы показателей в российских условиях. Примеры внедрения	2/-/2	-	1/-/1	-	-	-

управленческих системах	сбалансированной системы показателей в компаниях Российской Федерации. Особенности российских стратегий 08.037 F/01.7 ТД 3 Выявление, анализ и оценка несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации (при принятии управленческих решений)						
	Контрольная точка №208.037 F/01.7 ТД 2 Определение параметров будущего состояния организации (при принятии управленческих решений)	1/-/1		1/-/1			
	Контрольная работа (аудиторная) 08.037 F/01.7 ТД 3 Выявление, анализ и оценка несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации (при принятии управленческих решений)	-	-	1/-/1	-	-	-
Итого		16/6/16	-	8/4/8	-	-	-

*Интерактивные формы проведения занятий, предусмотренные рабочей программой дисциплины, проводятся в соответствии с Положением об интерактивных формах обучения в ФГБОУ ВО Ставропольский ГАУ.

5.3. Курсовой проект (работа) учебным планом предусмотрен не предусмотрен

5.4. Самостоятельная работа обучающегося

Виды самостоятельной работы	Очная форма, часов		Заочная форма, часов		Очно-заочная форма, часов	
	к текущему контролю	к промежуточной	к текущему контролю	к промежуточной	к текущему контролю	к промежуточной
Изучение учебной литературы, ответы на вопросы самоконтроля, самостоятельное решение ситуационных задач	18	-	18	-	-	-
Подготовка доклада, презентации, выступлений	18	-	18	-	-	-

Контрольные точки 1,2		6				
Контрольная работа (аудиторная)	-		4	-	-	-
Контрольная работа	-	-	-	10	-	-
Подготовка к зачету	-	4	-	4	-	-
ИТОГО	36	10	40	14	-	-

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

Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающегося по дисциплине «Система сбалансированных показателей в управленческой деятельности» размещено в электронной информационно-образовательной среде Университета и доступно для обучающегося через его личный кабинет на сайте Университета. Учебно-методическое обеспечение включает:

1. Рабочую программу дисциплины «Система сбалансированных показателей в управленческой деятельности».
2. Методические рекомендации по освоению дисциплины «Система сбалансированных показателей в управленческой деятельности».
3. Методические рекомендации для организации самостоятельной работы обучающегося по дисциплине «Система сбалансированных показателей в управленческой деятельности».
4. Методические рекомендации по выполнению реферата
5. Методические рекомендации по выполнению контрольной работы студентами заочной формы обучения.

Для успешного освоения дисциплины, необходимо самостоятельно детально изучить представленные темы по рекомендуемым источникам информации:

№ п/п	Темы для самостоятельного изучения	Рекомендуемые источники информации (№ источника)		
		основная (из п.8 РПД)	дополнительная (из п.8 РПД)	интернет-ресурсы (из п.9 РПД)
1	Введение в методику система сбалансированных показателей (ССП).	2,3,4,	5,6	http://elibrary.ru . http://window.edu.ru . http://web.stgau.ru/MarcWeb
2	Ключевые принципы, этапы и элементы разработки системы сбалансированных показателей	2,3,4,	5,6	http://elibrary.ru . http://web.stgau.ru/MarcWeb https://www.nalog.ru https://www.audit-it.ru/buh_otchet/
3	Разработка стратегической карты и ключевых показателей эффективности	2,3,4,	5,6	https://ru.coursera.org/specializations/analiz-ekonomicheskikh-dannykh https://ru.coursera.org/learn/praktiki-upravlencheskoy-analitiki-excel
4	Внедрение сбалансированной системы показателей. Проблемы внедрения ССП	2,3,4,	5,6	http://elibrary.ru . http://web.stgau.ru/MarcWeb
5	Особенности внедрения ССП в российских условиях. Возможности использования ССП в интегрированных управленческих системах	2,3,4,	5,6	http://elibrary.ru . https://rosstat.gov.ru http://window.edu.ru . http://web.stgau.ru/MarcWeb

7. Фонд оценочных средств (оценочных материалов) для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине «Система сбалансированных показателей в управленческой деятельности»

7.1. Перечень индикаторов компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Очная форма обучения

Индикатор компетенции (код и содержание)	Дисциплины/элементы программы (практики, ГИА), участвующие в формировании индикатора компетенции	Семестры			
		1	2	3	4
ПК-4.1 Определяет параметры будущего состояния организации, выявляет, анализирует, классифицирует риски и разрабатывает комплекс мероприятий по их минимизации	Анализ и управление рисками				
	Стратегический анализ				
	Аналитическое обоснование бизнес-модели				
	Преддипломная практика				
	Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена				
	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы				
	Система сбалансированных показателей в управленческой деятельности				
ПК-4.2 Выявляет и анализирует несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации	Стратегический анализ				
	Аналитическое обоснование бизнес-модели				
	Преддипломная практика				
	Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена				
	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы				
	Система сбалансированных показателей в управленческой деятельности				
ПК-4.3 Анализирует внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации	Анализ деятельности экономического субъекта				
	Стратегический анализ				
	Преддипломная практика				
	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы				
	Маркетинговый анализ				
	Система сбалансированных показателей в управленческой деятельности				

Заочная форма обучения

Индикатор компетенции (код и содержание)	Дисциплины/элементы программы (практики, ГИА), участвующие в формировании индикатора компетенции	Курс		
		1	2	3
ПК-4.1 Определяет параметры будущего состояния организации, выявляет, анализирует, классифицирует риски и разрабатывает комплекс	Анализ и управление рисками			
	Стратегический анализ			
	Аналитическое обоснование бизнес-модели			
	Преддипломная практика			
	Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена			
	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы			
	Система сбалансированных показателей в управленческой деятельности			

Индикатор компетенции (код и содержание) мероприятий по их минимизации	Дисциплины/элементы программы (практики, ГИА), участвующие в формировании индикатора компетенции	Курс		
		1	2	3
ПК-4.2 Выявляет и анализирует несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации	Стратегический анализ			
	Аналитическое обоснование бизнес-модели			
	Преддипломная практика			
	Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена			
	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы			
	Система сбалансированных показателей в управленческой деятельности			
ПК-4.3 Анализирует внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации	Анализ деятельности экономического субъекта			
	Стратегический анализ			
	Преддипломная практика			
	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы			
	Маркетинговый анализ			
	Система сбалансированных показателей в управленческой деятельности			

7.2. Критерии и шкалы оценивания уровня усвоения индикатора компетенций, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Оценка знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций по дисциплине «Система сбалансированных показателей в управленческой деятельности» проводится в форме текущего контроля и промежуточной аттестации.

Текущий контроль проводится в течение семестра с целью определения уровня усвоения обучающимися знаний, формирования умений и навыков, своевременного выявления преподавателем недостатков в подготовке обучающихся и принятия необходимых мер по её корректировке, а также для совершенствования методики обучения, организации учебной работы и оказания индивидуальной помощи обучающемуся.

Промежуточная аттестация по дисциплине «Система сбалансированных показателей в управленческой деятельности» проводится в виде зачета.

За знания, умения и навыки, приобретенные студентами в период их обучения, выставляются оценки «ЗАЧТЕНО», «НЕ ЗАЧТЕНО».

Для оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в университете применяется бально-рейтинговая система оценки качества освоения образовательной программы. Оценка проводится при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточных аттестаций обучающихся. Рейтинговая оценка знаний является интегрированным показателем качества теоретических и практических знаний и навыков студентов по дисциплине.

Состав бально-рейтинговой оценки студентов очной формы обучения

Для студентов очной формы обучения знания по осваиваемым компетенциям формируются на лекционных и практических занятиях, а также в процессе самостоятельной подготовки.

результатов обучения по всем темам дисциплины и представляет собой посещение лекций (максимум 10 баллов), оценку результативности работы на практических и семинарских занятиях: а) решение практических заданий (максимум 8 баллов); б) активное участие в занятиях, проводимых в интерактивной форме (максимум 7 баллов), оценку 2 контрольных точек (максимум 60 баллов), поощрительные баллы за подготовку статей, выступление на конференции, участие в конкурсах (максимум 15 баллов)

В соответствии с бально-рейтинговой системой оценки, принятой в Университете студентам начисляются баллы по следующим видам работ:

№ контрольной точки	Оценочное средство результатов индикаторов достижения компетенций***	Максимальное количество баллов
1.	Контрольная точка 1	30
2.	Контрольная точка 2	30
Сумма баллов по итогам текущего контроля		60
Активность на лекционных занятиях		10
Результативность работы на практических занятиях		15
Поощрительные баллы (написание статей, участие в конкурсах, победы на олимпиадах, выступления на конференциях и т.д.)		15
Итого		100

Критерии и шкалы оценивания уровня усвоения индикатора компетенций студентов очной формы обучения

Знания по осваиваемым компетенциям формируются на лекционных занятиях при условии активного участия обучающегося в восприятии и обсуждении рассматриваемых вопросов.

Критерии и шкала оценки посещения лекций

Процент посещенных лекций	Максимальный начисленный балл за семестр
0-49%	0
50-74 %	5
75-84 %	7
85-94%	8
95-100%	10

Результативность работы на практических и семинарских занятиях

Собеседование – средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний, обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.

Критерии и шкала оценки устного ответа (оценка знаний – мах 3 балла)

3 балла если обучающийся строит ответ логично, показывает максимально глубокие знания профессиональных терминов, понятий, категорий, концепций и теорий. Развернуто аргументирует выдвигаемые положения, приводит убедительные примеры. Обнаруживает способность анализа в освещении различных концепций. Делает содержательные выводы. Демонстрирует знание специальной литературы в рамках учебного методического комплекса и дополнительных источников информации;

2 балла если обучающийся строит ответ логично, показывает максимально глубокие знания профессиональных терминов, понятий, категорий, концепций и теорий. Развернуто аргументирует выдвигаемые положения, приводит убедительные примеры. Демонстрирует знание специальной литературы в рамках учебного методического комплекса и дополнительных источников информации;

1 балла если ответ недостаточно логически выстроен, обучающийся обнаруживает слабость в развернутом раскрытии профессиональных понятий. Выдвигаемые положения декларируются, но недостаточно аргументированы. Ответ носит преимущественно теоретический характер, примеры ограничены, либо отсутствуют;

0 баллов при условии недостаточного раскрытия профессиональных понятий, категорий, концепций, теорий. Обучающийся проявляет стремление подменить научное обоснование проблем рассуждениями обыденно-повседневного бытового характера. Ответ содержит ряд серьезных неточностей. Выводы поверхностны.

Доклад – продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической темы.

Критерии и шкала оценки доклада (оценка умений – мах 1,5 балла)

0,5 баллов. Выступление демонстрирует умения умение правильно использовать в устной речи специальные термины и понятия, показатели; синтезировать, анализировать, обобщать представленный материал, устанавливать причинно-следственные связи, формулировать правильные выводы; аргументировать собственную точку зрения, активно использовать самостоятельно подготовленную презентацию.

0,3 балла. В выступлении отсутствует обобщение представленного материала, установлены не все причинно-следственные связи.

0,2 балла. В выступлении отсутствует обобщение представленного материала, установлены не все причинно-следственные связи, обучающийся не всегда правильно использует в устной речи специальные термины и понятия, показатели, допущены ошибки в самостоятельно подготовленной презентации.

0,1 балл. Выступление демонстрирует умение правильно использовать специальные термины и понятия, показатели изучаемой дисциплины, но не содержит элементов самостоятельной проработки используемого материала.

Занятия, проводимые в интерактивной форме (оценка знаний, умений и навыков)

Творческое задание – частично регламентированное задание, имеющее нестандартное решение и позволяющее диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения; может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся из 2-3 человек

Критерии и шкала оценки выполнения творческого задания (маж 3 балла)

3 балла выставляется обучающемуся, если материал изложен грамотно, доступно, логично и интересно; стиль изложения соответствует задаче творческого задания; задание выполнено на высоком профессиональном уровне; представленный материал фактически верен; обучающийся свободно отвечает на вопросы, связанные с творческим заданием;

2 балла выставляется обучающемуся, если задание выполнено на достаточно высоком профессиональном уровне; допущены отдельные фактические ошибки, логические и стилистические погрешности; обучающийся отвечает на вопросы, связанные с творческим заданием, но недостаточно полно;

1,5 балл выставляется обучающемуся, если уровень изложения материала по результатам выполнения творческого задания недостаточно высок; допущено незначительное количество фактических ошибок в расчетах; обучающийся может ответить, лишь на некоторые вопросы, относящиеся к творческому заданию;

0,5 балла выставляется обучающемуся, если творческое задание выполнено на низком уровне; допущено существенное количество ошибок в расчетах; неясность и примитивность изложения результаты выполнения творческого задания трудными для восприятия; обучающийся затрудняется ответить, на большее количество вопросов, относящихся к творческому заданию.

Ситуационные задачи – задачи, направленные на использование приобретенных знаний, умений и навыков в практической деятельности.

Критерии и шкала оценки выполнения ситуационных задач (маж 2 балла)

2 балла выставляется обучающемуся, если при решении задачи дана комплексная оценка предложенной ситуации; даны исчерпывающие и обоснованные ответы на все поставленные вопросы; правильно и рационально решена практическая часть;

1,5 балла выставляется обучающемуся, если при решении задачи дана комплексная оценка предложенной ситуации, незначительные затруднения при ответе; даны полные, достаточно обоснованные ответы на поставленные вопросы, правильно решена практическая часть задачи;

1 балл выставляется, если при решении задачи обучающийся испытывал затруднения с комплексной оценкой предложенной ситуации; без должной глубины и обоснования, при решении практической части задач допущены ошибки; 0 баллов – задача не решена

Работа в группах – решение конкретной практической ситуации проводится с целью закрепления теоретических знаний студентов по рассматриваемой проблеме, развития их самостоятельного мышления, творческой активности, умения общаться и работать в группе.

Критерии и шкала оценки работы в группе (максимум 2 балла)

2 балла выставляется обучающемуся, если при работе в группе над решением конкретной практической ситуации он проявил инициативу, творческий подход, способность к выполнению сложных заданий дана комплексная оценка предложенной ситуации; даны исчерпывающие и обоснованные ответы на все поставленные вопросы;

1,5 балла выставляется обучающемуся, если при работе в группе над решением конкретной практической ситуации он достаточно полно, но без инициативы и творческих находок выполнил возложенные на него задачи, при решении задачи дана комплексная оценка предложенной ситуации, незначительные затруднения при ответе; даны полные, достаточно обоснованные ответы на поставленные вопросы;

1 балл выставляется, если при работе в группе над решением конкретной практической ситуации обучающийся выполнил меньшую часть возложенной на него работы, при решении задачи испытывал затруднения с комплексной оценкой предложенной ситуации;

0,5 баллов – если при работе в группе над решением конкретной практической ситуации обучающийся практически не работал в группе, не выполнил свои задачи или выполнил только некоторые поручения, задание выполнено с ошибками, выявлено непонимание предмета или отсутствие ориентации в материале.

Тестирование – система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний, умений, навыков обучающегося.

Критерии и шкала оценки тестовых заданий (оценка знаний, умений и навыков – максимум 10 баллов)

8-10 баллов выставляется обучающемуся, если тестовые задания выполняются на 85% и выше;

7-8 баллов выставляется обучающемуся, если тестовые задания выполняются на 70 - 84%;

5-7 баллов выставляется обучающемуся, если тестовые задания выполняются на 55 – 69 %;

1-4 балла выставляется обучающемуся, если тестовые задания выполняются на 45 – 54%;

0 баллов выставляется обучающемуся, если тестовые задания выполняются на 44% и меньше.

Рейтинговая оценка знаний при проведении текущего контроля успеваемости на контрольных точках позволяет обучающемуся набрать до 60 баллов. Знания, умения и навыки по формируемым компетенциям оцениваются по результатам следующих форм контроля.

Письменная контрольная работа – средство сплошного группового контроля знаний по определенным темам и заданиям.

Критерии и шкала оценки контрольной работы (оценка знаний, умений и навыков – максимум 20 баллов)

Контрольная работа в рамках изучения дисциплины включает два теоретических вопроса (оценка знаний – максимум 10 баллов – за каждый вопрос по 5 баллов) и практико-ориентированные задания (оценка умений и навыков – максимум 10 баллов).

Критерии оценки ответа на 1 и 2 теоретические вопросы (знания):

5 баллов – выставляется обучающемуся, если даны исчерпывающие, аргументированные ответы на все поставленные вопросы, продемонстрировано знание учебного материала, нормативных документов и рекомендованной литературы, показаны максимально глубокие знания профессиональных терминов, понятий, категорий, концепций и теорий;

4 балла – выставляется обучающемуся, если дан правильный, но не достаточно аргументированный ответ на поставленный вопрос с опорой на нормативные документы и на учебную литературу; показаны знания профессиональных терминов, понятий, категорий, концепций и теорий, но их обоснование недостаточно полно;

3 балла – показано понимание, но неполное знание вопроса, недостаточное умение формулировать свои знания по данному вопросу;

2 балла – при несоответствии ответа, либо при представлении только плана ответа;

1 балл – при полном несоответствии всем критериям;

0 баллов – при полном отсутствии текста (ответа), имеющего отношение к вопросу.

Критерии оценки ответа на 3 вопрос (умения)

5 баллов. При выполнении задания нет затруднений, получен верный ответ, сделаны правильные

выводы

4 баллов. Задание выполнено в целом верно, но допущены незначительные ошибки, не искажающие выводы.

3 балла. Задание выполнено, но допущены ошибки, искажающие выводы.

0 баллов. Задание не выполнено.

Критерии оценки ответа на 4 вопрос (навыки)

5 баллов. При выполнении задания нет ошибок, получен верный ответ, задание выполнено рациональным способом, сделаны аргументированные выводы.

4 баллов. При выполнении задания нет ошибок, получен верный ответ, задание выполнено нерациональным способом. Сделаны правильные выводы.

3 баллов. При выполнении задания нет ошибок, получен верный ответ, задание выполнено нерациональным способом. Сделаны неправильные выводы.

2 баллов. При выполнении задания допущены незначительные ошибки, получен верный ответ, задание выполнено нерациональным способом. Сделаны неправильные выводы.

1 баллов. Задание выполнено, но допущены ошибки, искажающие выводы.

0 баллов. Задание не выполнено.

Если за письменные ответы на контрольной точке обучающийся не получил удовлетворяющее его количество баллов, то он может получить поощрительные баллы за подготовку статей, выступление на конференции, участие в конкурсах (не более 10 баллов).

Статья – средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить ее анализ с использованием знаний, умений и навыков, приобретаемых в рамках изучения предыдущих и данной дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Критерии и шкала оценки научной статьи (оценка умений и навыков – мах 15 баллов)

15 баллов. Статья объемом не менее 4 страниц демонстрирует умение проведения самостоятельного актуального научно-практического исследования, правильно оформлена, содержит оригинальный анализ проблемы, подтвержденный статистическими и/или отчетными данными, графическим материалом. В ней рассмотрены возможные пути решения проблемы, сформулировать правильные выводы и предложения, отражающие авторскую точку зрения.

10 баллов. Статья объемом не менее 3 страниц демонстрирует умение проведения самостоятельного актуального научно-практического исследования, правильно оформлена, содержит типовой анализ проблемы, подтвержденный статистическими и/или отчетными данными. В ней рассмотрены возможные пути решения проблемы, сформулировать правильные выводы и предложения.

5 баллов. Статья объемом не менее 2 страниц представлена в виде тезисов, демонстрирует умение проведения самостоятельного актуального научно-практического исследования, правильно оформлена, содержит анализ проблемы, подтвержденный отдельными статистическими и/или отчетными данными. В ней сформулированы правильные выводы и предложения.

Состав балльно-рейтинговой оценки студентов заочной формы обучения

Результат текущего контроля для студентов заочной формы обучения складывается из оценки результатов обучения по всем разделам дисциплины и включает контрольную работу (мах 30 баллов), выполненную студентом в рамках самостоятельной подготовки к промежуточной аттестации, контрольную точку в виде контрольной работы (аудиторной) по всем разделам дисциплины (мах 30 баллов), посещение лекций (мах 10 баллов), результативность работы на практических занятиях (мах 15 баллов), поощрительные баллы (мах 15 баллов).

В соответствии с балльно-рейтинговой системой оценки, принятой в Университете студентам начисляются баллы по следующим видам работ:

№ контрольной точки	Оценочное средство результатов индикаторов достижения компетенций***	Максимальное количество баллов
1.	Контрольная работа аудиторная	30
2.	Контрольная точка в виде контрольной работы по всем темам дисциплины	30
Сумма баллов по итогам текущего контроля		60
Активность на лекционных занятиях		10
Результативность работы на практических занятиях		15
Поощрительные баллы (написание статей, участие в конкурсах, победы на олимпиадах, выступления на конференциях и т.д.)		15
Итого		100

*** Оценочное средство результатов достижения компетенций – совпадает с теми, что даны в п. 5.1.

Критерии и шкалы оценивания уровня усвоения индикатора компетенций

При проведении итоговой аттестации («зачет») преподавателю с согласия студента разрешается выставлять оценки («зачтено», «незачтено») по результатам набранных баллов в ходе текущего контроля успеваемости в семестре по выше приведенной шкале.

В случае отказа – студент сдает зачет по приведенным ниже вопросам и заданиям. Итоговая успеваемость (*зачет*) не может оцениваться ниже суммы баллов, которую студент набрал по итогам текущей и промежуточной успеваемости.

При сдаче зачета к заработанным в течение семестра студентом баллам прибавляются баллы, полученные на зачете и сумма баллов переводится в оценку.

Критерии оценки посещения и работы на лекционных занятиях (максимум 10 баллов)

10 баллов - студент посетил все лекции, активно работал на них в полном соответствии с требованиями преподавателя.

-1 балл - за каждый пропуск лекций или замечание преподавателя по поводу отсутствия активного участия обучающегося в восприятии и обсуждении рассматриваемых вопросов.

Критерии оценки работы студента на практических занятиях

Решение ситуационных задач - задач реконструктивного уровня (умения, навыки), позволяющих оценивать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей; направленные на использование приобретенных знаний и умений в практической деятельности - (**максимум - 4 балла**);

Критерии оценки

1 балл - за оцененное на «отлично» выполнение заданий - задача решена в обозначенный преподавателем срок. В решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом. Сделаны правильные выводы.

0,5 балла - за оцененное на «хорошо» выполнение заданий - задача решена в обозначенный преподавателем срок. В решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом, но сделаны неправильные выводы. Либо задача решена с задержкой. Либо допущены незначительные ошибки, не искажающие выводы.

Собеседования - средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п. (**максимум - 4 балла**);

Критерии оценки

1 балл - за каждый устный ответ на семинарском занятии, оцененный на «хорошо» и «отлично»;

0,5 балла - за каждый устный ответ на семинарском занятии, оцененный на

«удовлетворительно»

Реферат - средство, позволяющее оценить умение обучающегося устно излагать суть поставленной проблемы, сопровождая ее презентацией, самостоятельно проводить анализ этой проблемы с использованием знаний и умений, приобретаемых в рамках изучения предыдущих и данной дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме, (максимум - 5 баллов)

Критерии оценки

5 баллов. Выступление демонстрирует умения умение правильно использовать в устной речи специальные термины и понятия, показатели; синтезировать, анализировать, обобщать представленный материал, устанавливать причинно-следственные связи, формулировать правильные выводы; аргументировать собственную точку зрения, активно использовать самостоятельно подготовленную презентацию.

4 баллов. В выступлении отсутствует обобщение представленного материала, установлены не все причинно-следственные связи.

3 балла. В выступлении отсутствует обобщение представленного материала, установлены не все причинно-следственные связи, обучающийся не всегда правильно использует в устной речи специальные термины и понятия, показатели, допущены ошибки в самостоятельно подготовленной презентации.

2 балла. Выступление демонстрирует умение правильно использовать специальные термины и понятия, показатели изучаемой дисциплины, но не содержит элементов самостоятельной проработки используемого материала. _

Критерии оценки на контрольной точке (аудиторной) на 30 баллов

Тесты (знания и умения) - средство сплошного группового контроля знаний по определенной теме. (20 баллов)

Критерии оценки

0,5 балла - за каждый правильный ответ на один тестовый вопрос, при условии выполнения не менее 50 % тестовых заданий.

0 баллов - выставляется при условии правильного ответа студента менее чем на 50% тестовых заданий

Практико-ориентированные и ситуационные задачи - задачи *реконструктивного уровня (умения, навыки)*, позволяющие оценивать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей; направленные на использование приобретенных знаний и умений в практической деятельности (10 баллов)

Критерии оценки

5 баллов. Задача решена в обозначенный преподавателем срок. В решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом. Сделаны правильные выводы.

4 балла. Задача решена в обозначенный преподавателем срок. В решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом. Сделаны неправильные выводы.

3 балла. Задача решена с задержкой. В решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом. Сделаны неправильные выводы.

2 балла. Задача решена с задержкой в целом верно, но допущены незначительные ошибки, искажающие выводы.

1 балл. Задача решена с задержкой в целом верно, но допущены ошибки, искажающие выводы.

0 баллов. Задача не решена.

Критерии оценки контрольной работы (промежуточный контроль) на 30 баллов

Контрольная работа, выполненная в рамках дисциплины, включает один теоретический вопрос: (оценка знаний - максимум 10 баллов), ситуационное задание и практико-ориентированные задания (оценка умений и навыков - максимум 20 баллов).

Критерии оценки ответа на 1 теоретический вопрос (знания) :

- 10 баллов** - при полном знании и понимании содержания раздела, отсутствии ошибок, неточностей, демонстрации студентом системных знаний и глубокого понимания закономерностей; при проявлении студентом умения самостоятельно и творчески мыслить;
- 7-8 баллов** - при полном содержательном ответе, отсутствии ошибок в изложении материала и при наличии не более четырех неточностей;
- 5-6 баллов** - показано понимание, но неполное знание вопроса, недостаточное умение формулировать свои знания по данному разделу;
- 1-4 балла** - при несоответствии ответа, либо при представлении только плана ответа;
- 1 балл** - при полном несоответствии всем критериям;
- 0 баллов** - при полном отсутствии текста (ответа), имеющего отношение к вопросу.

Практико-ориентированные и ситуационные задания - задачи реконструктивного уровня (умения, навыки), позволяющие оценивать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей; направленные на использование приобретенных знаний и умений в практической деятельности

Критерии оценки

- 9-10 баллов.** При выполнении задания нет затруднений, получен верный ответ, задание выполнено рациональным способом. Сделаны правильные выводы.
- 7-8 баллов.** При выполнении задания нет затруднений, получен верный ответ, задание выполнено рациональным способом. Сделаны неправильные выводы.
- 5-6 баллов.** При выполнении задания возникли затруднения, получен верный ответ. Сделаны неправильные выводы.
- 3-4 балла.** Задание выполнено, но допущены незначительные ошибки, искажающие выводы.
- 1-2 балла.** Задание выполнено, но допущены значительные ошибки, искажающие выводы.
- 0 баллов.** Задание не выполнено.

Если за письменные ответы на контрольной точке обучающийся не получил удовлетворяющее его количество баллов, то он может получить **поощрительные баллы за подготовку сопровождаемых презентациями рефератов (докладов), статей (не более 15 баллов)**.

Реферат - средство, позволяющее оценить умение обучающегося устно излагать суть поставленной проблемы, сопровождая ее презентацией, самостоятельно проводить анализ этой проблемы с использованием знаний и умений, приобретаемых в рамках изучения предыдущих и данной дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. **(максимум - 5 баллов)**

Критерии оценки

- 5 баллов.** Выступление демонстрирует умения умение правильно использовать в устной речи специальные термины и понятия, показатели; синтезировать, анализировать, обобщать представленный материал, устанавливать причинно-следственные связи, формулировать правильные выводы; аргументировать собственную точку зрения, активно использовать самостоятельно подготовленную презентацию.
- 4 баллов.** В выступлении отсутствует обобщение представленного материала, установлены не все причинно-следственные связи.
- 3 балла.** В выступлении отсутствует обобщение представленного материала, установлены не все причинно-следственные связи, обучающийся не всегда правильно использует в устной речи специальные термины и понятия, показатели, допущены ошибки в самостоятельно подготовленной презентации.
- 2 балла.** Выступление демонстрирует умение правильно использовать специальные термины и понятия, показатели изучаемой дисциплины, но не содержит элементов самостоятельной проработки используемого материала.

Статья - средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить ее анализ с использованием знаний, умений и навыков, приобретаемых в рамках изучения предыдущих и данной дисциплины, делать выводы,

обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Критерии оценки

15 баллов. Статья объемом не менее 4 страниц демонстрирует умение проведения самостоятельного актуального научно-практического исследования, правильно оформлена, содержит оригинальный анализ проблемы, подтвержденный статистическими и/или отчетными данными, графическим материалом. В ней рассмотрены возможные пути решения проблемы, сформулировать правильные выводы и предложения, отражающие авторскую точку зрения.

10 баллов. Статья объемом не менее 3 страниц демонстрирует умение проведения самостоятельного актуального научно-практического исследования, правильно оформлена, содержит типовой анализ проблемы, подтвержденный статистическими и/или отчетными данными. В ней рассмотрены возможные пути решения проблемы, сформулировать правильные выводы и предложения.

5 баллов Статья объемом не менее 2 страниц представлена в виде тезисов, демонстрирует умение проведения самостоятельного актуального научно-практического исследования, правильно оформлена, содержит анализ проблемы, подтвержденный отдельными статистическими и/или отчетными данными. В ней сформулированы правильные выводы и предложения.

При проведении итоговой аттестации «зачет» преподавателю, с согласия студента, разрешается выставлять «зачет» по результатам набранных баллов в ходе текущего контроля успеваемости в семестре по выше приведенной шкале.

В случае отказа – студент сдает зачет по приведенным вопросам и заданиям. Итоговая успеваемость (*зачет*) не может оцениваться ниже суммы баллов, которую студент набрал по итогам текущей и промежуточной успеваемости.

При сдаче *зачета* к заработанным в течение семестра студентом баллам прибавляются баллы, полученные на *зачете* и сумма баллов переводится в оценку.

Критерии и шкалы оценивания ответа на зачете

По дисциплине «Система сбалансированных показателей в управленческой деятельности» к зачету допускаются студенты, выполнившие и сдавшие практические работы по дисциплине, имеющие ежемесячную аттестацию и наличие по текущей успеваемости более 45 баллов. Студентам, набравшим более 55 баллов, зачет выставляется по результатам текущей успеваемости, студенты, набравшие от 45 до 54 баллов, сдают зачет по вопросам, предусмотренным РПД.

7.3. Примерные оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины «Система сбалансированных показателей в управленческой деятельности»

Примерные вопросы для собеседования

Тема 1. Введение в методiku система сбалансированных показателей (ССП). Концепция и элементы ССП

1. Каковы, по-вашему, основные проблемы в системе стратегического управления фирмами?
2. Что явилось предпосылкой для появления ССП ?
3. Какие основные причины привели к разработке концепции ССП?
4. Идеи, каких авторов явились источником создания ССП?
5. Кто является авторам концепции ССП?
6. Как была воспринята новая концепция ССП бизнес - сообществом?
7. Дайте авторское определение системы сбалансированных показателей?
8. В чем проявляется ограниченность финансового анализа?
9. В основе ССП плана лежит причинно-следственные связи, охватывающие всю организацию. Приведите примеры причинно-следственных связей в области закупочной логистики, технологий, производственного оборудования, управления персоналом и финансами.
10. Какие элементы включает система сбалансированных показателей Нортон и Каплана? Дайте им краткую характеристику.
11. Какие элементы ССП описывают прошлое, настоящее и будущее компании?. Обоснуйте свои идеи.
12. Можно ли считать ССП системой взаимосвязи между: стратегическими и операционными

показателями; фактическими и плановыми показателями; показателями по предприятию и его структурными единицами; показателями результативности и вознаграждения.

13. Ответы, на какие главные вопросы должна дать ССП?

14 Как между собой связаны миссия, видение и стратегия организации с целями и задачами ССП?

Тема № 2. Ключевые принципы, этапы и элементы разработки системы сбалансированных показателей

1.Какова главная цель (ключевая идея) сбалансированной системы показателей?

2. Назовите и охарактеризуйте основные принципы работы компаний, ориентированных на стратегию.

3. Каковы рекомендации Дж. Коттера руководителям компаний, которые совершают значительные преобразования в компании?

4. Назовите основные принципы построения ССП. Дайте им краткую характеристику.

5. Перечислите последовательность действий по разработке и внедрению ССП

6.С чего начинается работа по составлению ССП?

7.Как формируется структура ССП «сверху вниз» или «снизу вверх»?

8.Что представляет собой стратегическая карта? Какова ее структура?

9.Охарактеризуйте основные принципы построения стратегических карт?

10.Какова практическая значимость построения стратегических карт для формирования ССП?

11.Какие показатели могут быть использованы в качестве ключевых показателей эффективности (КПЭ)?

12.Какие показатели могут быть использованы в качестве финансовых целей?

13.Какие показатели могут быть использованы в рамках проекции маркетинга?

14.Какие показатели могут быть использованы для внутренних бизнес-процессов?

15. Как устанавливаются целевые значения ключевых показателей?

16.Что может выступать в качестве стратегических мероприятий? Приведите примеры.

17.Какие основные шаги предусматривает методика, предложенная Дэвидом Парментером для построения системы ССП?

18.Что является оптимальной бизнес-единицей для внедрения ССП?

19. Как вы понимаете термин «каскадирование»?

20. Каков основной принцип ССП?

21. Каково оптимальное число КРІ для собственников компании, для топ-менеджеров, отдельных видов бизнеса, проектов и работников?

Тема № 3 «Разработка стратегической карты и ключевых показателей эффективности»

1. Что представляет собой стратегическая карта?

2. Для достижения, каких целей строится стратегическая карта?

3. Какова последовательность действий при разработке стратегических карт?

4. Приведите примеры критериев, которые могут быть использованы для оценки достижения стратегических целей?

5. Какие авторские модели являлись предшественниками ССП?

6. С какими современными моделями управления возможна интеграция для ССП?

7. В чем заключаются преимущества применения стратегических карт?

8. Какие способы используют организации в процессе разработки ключевых показателей эффективности (КПЭ).

9. Приведите примеры ключевых показателей эффективности в финансовой, маркетинговой областях, для внутренних процессов, в обучении, развитии.

10. Как можно классифицировать ключевые показатели эффективности?

11. Каким требованиям должны удовлетворять КПЭ (в английской версии КРІ)?

12. Какое количество показателей КПЭ Р. Каплан и Д. Нортон считают оптимальным? Каким образом, они должны распределяться по проекциям?

Тема № 4. Внедрение и оценка ССП. Проблемы внедрения ССП

Какие этапы предусматривает план внедрения ССП?

2.Каковы реальные возможности использования ССП в практике управления промышленными предприятиями?

3. Какие крупные компании мира используют в практике своей деятельности ССП?
4. С какими проблемами столкнулись предприятия в процессе использования ССП?
5. Какие типичные ошибки допускают компании при внедрении ССП?
6. Какое главное несовершенство методика признавал ее автор Р. Каплан?
7. В чем заключаются преимущества сбалансированной системы показателей с точки зрения менеджеров-практиков?
8. В чем заключаются недостатки сбалансированной системы показателей с точки зрения менеджеров-практиков?

Тема № 5. Особенности внедрения ССП в российских условиях. Возможности использования ССП в интегрированных управленческих системах

1. Внедрение сбалансированной системы показателей в российских условиях.
2. Примеры внедрения сбалансированной системы показателей в компаниях Российской Федерации.
3. Особенности российских стратегий.
4. Концепция и методика сбалансированной системы показателей.
5. Эффект от внедрения сбалансированной системы показателей

Примерные темы рефератов

1. Назначение системы сбалансированных показателей
2. Блоки модели ССП
3. Технологии построения ССП
4. Методика разработки ССП
5. Внедрение сбалансированной системы показателей в российских условиях.
6. Примеры внедрения сбалансированной системы показателей в компаниях Российской Федерации.
7. Особенности российских стратегий.
8. Концепция и методика сбалансированной системы показателей.
9. Эффект от внедрения сбалансированной системы показателей
10. Оппортунизм и другие риски внедрения системы показателей
11. Недостатки ССП
12. Достоинства и недостатки ключевых показателей эффективности
13. Взаимосвязь финансовых целей со стратегией компании
14. Последовательность построения сбалансированной системы показателей
15. Каскадирование ССП
16. Формулирование личной ССП
17. Принципы ССП
18. Создание стратегии и корректировка стратегических задач
19. Стратегические и диагностические показатели
20. Стратегические инициативы, направленные на радикальное улучшение факторов достижения результатов
21. Взаимосвязь стратегии с планированием, распределением ресурсов и годовым бюджетом
22. Стратегическая обратная связь
23. Структура компании и стратегия
24. Внедрение ССП: структурные дефекты
25. Внедрение ССП: организационные дефекты
26. Взаимосвязь ССП с системой вознаграждения
27. Взаимосвязь сбалансированной системы показателей с целями коллектива и персональными целями

Задания для контрольных точек для очной формы обучения

Контрольная точка № 1 (темы 1-2)

Типовые тесты (оценка знаний):

1. Что стало первопричиной появления сбалансированной системы показателей?:
 - a. необходимость методов оценки эффективности организации, основанных на финансовых показателях
 - b. необходимость методов оценки эффективности организации, учитывающих финансовые и нефинансовые показатели в комплексе.
 - c. необходимость исключения финансовых показателей из оценки эффективности организации.
 - d. необходимость оценки эффективности организации, основанной на показателях качества продуктов и услуг
2. Кто разработал Систему сбалансированных показателей?
 - a. Робертс и Адамс
 - b. Нортон и Каплан
 - c. Фортран и Друкер
 - d. Нортон и Портер
3. Когда была сформирована Система сбалансированных показателей?:
 - a. 1982
 - b. 1992
 - c. 2002
 - d. 2010
4. Какие типы процессов выделяет система сбалансированных показателей?:
 - a. функциональный
 - b. инновационный
 - c. операционный
 - d. сервисный.
5. В чем отличие СПП от традиционного менеджмента качества?
 - a. СПП концентрируется на улучшении существующих процессов, а традиционный менеджмент качества – на создании новых эффективных процессов для удовлетворенности клиентов
 - b. традиционный менеджмент качества концентрируется на улучшении существующих процессов, СПП – на создании новых эффективных процессов для удовлетворенности клиентов
 - c. традиционный менеджмент качества рассматривает инновации как неотъемлемую часть внутренних бизнес-процессов
 - d. СПП рассматривает инновации как неотъемлемую часть внутренних бизнес-процессов
 - e. СПП концентрируется на предоставлении имеющихся товаров и услуг имеющимся клиентам

Типовая ситуационная задача реконструктивного уровня (оценка умений и навыков):

Определите ключевые показатели и системы их измерения для следующих целей:

- обеспечить план продаж продукта в размере 500 000 рублей ежемесячно.
- повысить сумму отгрузки в периоде на 20%.
- увеличить число клиентов на 15% в определенном регионе.

Для выплаты вознаграждения определите коэффициенты, которые должны быть применены к переменной части заработной платы в зависимости от степени достижения целевых показателей.

Контрольная точка № 2 (темы 3-5)

Типовые тесты (оценка знаний):

1. Какие основные группы показателей выделили Нортон и Каплан в своей системе сбалансированных показателей:
 - a. финансовые
 - b. клиентские
 - c. внутренних бизнес-процессов
 - d. учет интересов инвесторов
 - e. показатели качества
 - f. обучения и карьерного роста.
2. Какая группа показателей часто не используется для оценки государственных и некоммерческих организаций:
 - a. финансовые показатели
 - b. клиентские показатели
 - c. показатели внутренних бизнес-процессов
 - d. показатели обучения и карьерного роста
3. К какой группе показателей относится объем и доля рынка компании:
 - a. финансовые показатели

- b. клиентские показатели
- c. показатели внутренних бизнес-процессов
- d. показатели обучения и карьерного роста

4. Целью какого процесса клиентского менеджмента является доведение до сведения новых участников сегмента потребительского рынка своих предложений?

развитие взаимоотношений с потребителями

a. привлечение клиентов

b. выбор клиентов

a. сохранение клиентской базы

5. Что является основой анализа показателей, получаемых в ходе исполнения стратегии?

a. миссия

b. видение

c. ценность

d. стратегическая карта

Типовая ситуационная задача реконструктивного уровня (оценка умений и навыков):

Известно, что соотношение постоянной и изменяемой частей в зарплате – 50 × 50. Ключевые показатели эффективности и вес каждого из них:

	А	В
1	Показатель эффективности	Вес
2	KPI1 (выполнение плана продаж)	50%
3	KPI2 (выполнение плана работ)	50%

Значения коэффициентов (одинаковые для показателя 1 и показателя 2):

	А	В
1	Процент выполнения показателя	Коэффициент
2	Выполнение плана менее 80%	
3	Выполнение плана 80%-90%	0,5
4	Выполнение плана 90-100%	1
5	Выполнение плана свыше 100%	1,5

Определите заработную плату работников с учетом достижения KPI, если:

ФИО Сотрудника	Постоянная часть заработной платы	Переменная часть заработной платы	% выполнения плана продаж	% выполнения плана работ	Переменная часть заработной платы к начислению
Иванов И.И.	15000	15000	95	97	
Петров П.П.	17000	17000	102	105	

Примерные практико-ориентированные задачи

Задание 1. Определите величину месячной премии для менеджера по продажам бытовой техники, если его базовый оклад 50 тыс. руб. Ключевые показатели эффективности:

Выполнение плана по продажам – вес показателя 40 %

Сумма среднего чека - вес показателя 30%

Доля продаж от числа контактов менеджера с покупателями – 30%

Диапазоны значений ключевых показателей

Выполнение KPI	До 85%	85-90	90-99	100-105	105-110	Больше 110
К	0	0,6	0,8	1	1,2	1,4

Задание 1. Изучите миссию, видение и стратегические цели организации в которой проходили производственную практику. Проведите анализ внешней и внутренней среды данной организации. На основании полученной информации составьте стратегическую карту.

Типовая контрольная работа для студентов заочной формы обучения

Контрольная работа

Тестовые задания (оценка знаний)

1. Что стало первопричиной появления сбалансированной системы показателей?
 - (1) необходимость методов оценки эффективности организации, основанных на финансовых показателях
 - (2) необходимость методов оценки эффективности организации, учитывающих финансовые и нефинансовые показатели в комплексе.
 - (3) необходимость исключения финансовых показателей из оценки эффективности организации.
 - (4) необходимость оценки эффективности организации, основанной на показателях качества продуктов и услуг
2. К какой составляющей относится цель по уменьшению цены на продукт для дистрибьюторов (компания по торговле химическими препаратами для сельского хозяйства)?
 - (1) финансовая составляющая
 - (2) клиентская составляющая
 - (3) составляющая внутренних бизнес-процессов
 - (4) составляющая обучения и развития
3. Какие цели являются ориентирами для определения задач и параметров других составляющих СПП?
 - (1) обучения и развития
 - (2) финансовые
 - (3) внутренних бизнес-процессов
 - (4) клиентские
4. Какие показатели могут выступать в качестве показателей сохранения кадровой базы?
 - (1) % текучести персонала
 - (2) % персонала на обучении
 - (3) % обеспеченности персоналом – по группам компетентности
 - (4) % лояльных сотрудников
5. На заводе есть несколько цехов по производству различной продукции. Каждый цех выполняет полный операционный цикл деятельности. Выберите верное утверждение.
 - (1) каждый цех является бизнес-единицей
 - (2) бизнес-единицей является цех, производящий продукцию, наиболее востребованную потребителем
 - (3) бизнес-единицей является весь завод, а отдельный цех не может быть бизнес-единицей
 - (4) Завод и цеха не могут быть бизнес-единицами
6. Какие показатели можно применять для стратегической цели “низкие издержки владения”?
 - (1) время реализации заказа
 - (2) величина затрат на приобретение товаров и услуг
 - (3) процент просроченных заказов
 - (4) процент своевременно доставленного товара
 - (5) издержки закупок как процент общей закупочной цены
 - (6) рейтинги поставщиков: качество, издержки, доставка
7. В рамках какого процесса менеджмента клиентов определяются группы покупателей, наиболее выгодные для предприятия?
 - (1) выбор клиентов
 - (2) привлечение клиентов
 - (3) сохранение клиентской базы
 - (4) развитие взаимоотношений с потребителями
8. Показателем какого направления социальных и регулирующих процессов может быть уровень заболеваемости профессиональными болезнями?
 - (1) окружающая среда
 - (2) безопасность и здоровье
 - (3) трудоустройство
 - (4) отчетность
9. Что из нижеперечисленного относится к организационному капиталу?
 - (1) культура
 - (2) информационные системы
 - (3) лидерство
 - (4) управление знаниями
 - (5) информационные технологии

10. Назначением какого компонента организационной культуры является наличие профессиональных лидеров на всех уровнях для мобилизации организации для выполнения стратегии?

- (1) лидерство
- (2) культура
- (3) соответствие
- (4) работа в команде

11. Выделите недостатки традиционной системы управленческого контроля.

- (1) традиционные финансовые показатели отражают результаты деятельности в предшествующие периоды, что может привести к решениям, несоответствующим стратегии
 - (2) традиционные финансовые показатели отражают результаты деятельности в долгосрочных периодах, что может привести к решениям, несоответствующим стратегии
 - (3) задачи финансового контроля противоречат стратегическим задачам
 - (4) опора на информацию, полученную от системы контроля качества
 - (5) опора на информацию от системы бухгалтерского учета
12. Какие способы каскадирования предлагают Нортон и Каплан?

- (1) динамическое и статическое
- (2) механистическое и бюрократическое
- (3) параллельное и последовательное
- (4) сверху-вниз и снизу-вверх

Практико-ориентированная задача (оценка умений и навыков)

Разработайте этапы внедрения ССП, стратегические карты для компании, если известно следующее.

В начале 2002 года компания «Тротуар-холдинг» начала проект создания стратегического управления на основе сбалансированной системы показателей, для проведения которого была приглашена команда консультантов. Проект с такими целями может быть очень длительным, и для его реализации может потребоваться от нескольких месяцев до нескольких лет, поэтому было принято решение в качестве первой фазы проекта построить процесс управления на основе Сбалансированной системы показателей.

Выбор такой последовательности решения задач проекта был вызван тем, что формализованная стратегия и ССП могут быть основой для построения системы управленческого учета и внедрения ERP-системы. Дело в том, что показатели, входящие в ССП, должны быть изначально интегрированы в систему управленческого учета, и необходимо запланировать возможность их автоматического получения. Например, для того, чтобы подготовить информацию по показателю «Причины отказов покупателей», необходимо, прежде всего, собрать эту информацию. Это может быть реализовано с помощью заполнения определенной формы, в которой менеджеру по продажам нужно указать причину отказа (ассортимент, количество, стоимость или другое). Кроме того, эта форма может быть реализована в программе, например, с помощью системы CRM.

С другой стороны такой подход (сначала внедрение ССП, потом постановка учета, а затем внедрение ERP-системы) подразумевает, что ССП будет реализована не полностью, и в течение длительного времени можно будет собирать информацию не для всех показателей ССП, и этот факт безусловно должен быть учтен при выполнении проекта.

В «Тротуар-холдинг» входят следующие предприятия:

- Управляющая компания «Тротуар-холдинг»
- Сафроновский завод тротуарной плитки
- Дистрибьюторская компания «Торговый дом Тротуар», обладающая своей дилерской сетью
- Магазин стройматериалов «Дорожка», с которого начиналась компания, а сейчас он выступает в качестве лишь одного из дилеров в сети торгового дома.

Основной бизнес-процесс выглядит на первый взгляд так: завод производит плитку, а торговый дом, как дистрибьютор, распространяет ее среди дилерской сети. В ближайшее время в холдинге были запланированы некоторые изменения. Например, в настоящее время рассматривается включение в группу также строительного предприятия, которое сможет заниматься укладкой тротуаров, а также создание магазина «Сафроновская плитка» на территории завода.

В первый же год после приобретения завода холдинг столкнулся с рядом проблем, которые существенно снижали эффективность работы вновь образованной структуры. Основными среди них являются:

- Продажи заводом плитки напрямую покупателям, тем самым конкурируя с Торговым домом (для снятия этой проблемы было решено создать при заводе магазин)
- Проблемы качества производимой продукции
- Конфликт между продажей Торговым домом собственной продукции и плитки других производителей
- Длительный процесс реорганизации взаимосвязей между предприятиями, входящими в холдинг

Большинство этих и других проблем были вызваны непониманием рядовыми сотрудниками стратегии развития холдинга, разработанной руководством.

Одной из причин, по которой завод был продан предыдущими владельцами, являлся кризис, который был вызван ориентацией завода на выпуск большой номенклатуры тротуарных плиток. Это требовало закупки определенных компонентов, что повышало стоимость плитки и делало цену высокой по сравнению с конкурентами.

Другая проблема заключалась в том, что завод не имел собственной сбытовой сети, а вся готовая продукция раскупалась лишь небольшим количеством компаний-посредников. Поэтому, еще одной стратегической задачей, поставленной перед холдингом, было создание эффективной системы взаимодействия между предприятиями, входящими в холдинг. Выполнение этой задачи потребовало ликвидировать некоторые факты, имевшиеся в первые месяцы существования холдинга, например, исторически плитка продавалась на заводе по ценам, которые были существенно ниже рыночных. И это создавало определенные проблемы. Например, в конце лета один из дилеров обратился с жалобой на то, что потенциальный покупатель плитки, узнав адрес завода, приехал на завод и приобрел крупную партию у завода напрямую, что лишило дилера его комиссии. Обиженный дилер пообещал вообще больше не работать с продукцией завода, и его с трудом удалось оставить в дилерской сети. Для предотвращения таких конфликтов в будущем, на территории завода планируется открыть магазин «Сафоновская плитка», который будет входить в холдинг на правах дилера и будет придерживаться цен, установленным Торговым домом. При этом заводу будет запрещено продавать свою продукцию другим покупателям кроме Торгового дома.

Территориальная распределенность предприятий, входящих в холдинг часто не позволяет достаточно подробно ознакомиться со всеми предприятиями, что может привести к непониманию консультантами специфики анализируемого предприятия.

Типовая контрольная работа для студентов заочной формы обучения (аудиторная, по всем темам)

Типовые тесты (оценка знаний):

1. Укажите правильную последовательность построения ССП компании

Этап	№ этапа
Отражение факторов КРІ в карте руководителей и сотрудников.	5
Создание паспорта каждого показателя.	4
Формирование таблицы показателей (measures).	3
Формирование стратегической карты.	2
Наличие разработанной стратегии компании.	1

2. Выделите недостатки традиционной системы управленческого контроля.:

- a. традиционные финансовые показатели отражают результаты деятельности в предшествующие периоды, что может привести к решениям, несоответствующим стратегии
- b. традиционные финансовые показатели отражают результаты деятельности в долгосрочных периодах, что может привести к решениям, несоответствующим стратегии
- c. задачи финансового контроля противоречат стратегическим задачам
- d. опора на информацию, полученную от системы контроля качества
- e. опора на информацию от системы бухгалтерского учета

3. Выделите недостатки традиционной системы управленческого учета:

- a. Финансовые показатели непонятны сотрудникам компании
- b. Финансовые показатели непонятны менеджменту компании
- c. Избыточное внимание к среде, в которой функционирует компания
- d. недостаточное внимание к среде, в которой функционирует компания

4. Назначением какого компонента организационной культуры является наличие профессиональных лидеров на всех уровнях для мобилизации организации для выполнения стратегии?

- a. лидерство
 - b. культура
 - c. соответствие
 - d. работа в команде
5. Выделите недостатки традиционной системы управленческого контроля.
- a. традиционные финансовые показатели отражают результаты деятельности в предшествующие периоды, что может привести к решениям, несоответствующим стратегии
 - b. традиционные финансовые показатели отражают результаты деятельности в долгосрочных периодах, что может привести к решениям, несоответствующим стратегии
 - c. задачи финансового контроля противоречат стратегическим задачам
 - d. опора на информацию, полученную от системы контроля качества
 - e. опора на информацию от системы бухгалтерского учета

Типовые практико-ориентированные задачи (оценка умений, навыков):

Задание 1. Определите величину месячной премии для менеджера по продажам бытовой техники, если его базовый оклад 50 тыс. руб. Ключевые показатели эффективности:

Выполнение плана по продажам – вес показателя 40 %

Сумма среднего чека - вес показателя 30%

Доля продаж от числа контактов менеджера с покупателями – 30%

Диапазоны значений ключевых показателей

Выполнение КРІ	До 85%	85-90	90-99	100-105	105-110	Больше 110
К	0	0,6	0,8	1	1,2	1,4

Задание 2. Определите стратегические цели для следующих перспектив ССП:

- Финансовые показатели деятельности компании
- Клиенты и рынок сбыта
- Внутренние бизнес-процессы
- Развитие компании и ее персонал

Вопросы к зачету

1. ССП и ее влияние на управление организацией
2. Предпосылки применения Balanced Scorecard и других систем показателей
3. Типичные проблемы внедрения ССП
4. Оппортунизм и другие риски внедрения системы показателей
5. Недостатки ССП
6. Достоинства и недостатки ключевых показателей эффективности
7. Взаимосвязь финансовых целей со стратегией компании
8. Последовательность построения сбалансированной системы показателей
9. Каскадирование ССП
10. Формулирование личной ССП
11. Принципы ССП
12. Создание стратегии и корректировка стратегических задач
13. Стратегические и диагностические показатели
14. Стратегические инициативы, направленные на радикальное улучшение факторов достижения результатов
15. Взаимосвязь стратегии с планированием, распределением ресурсов и годовым бюджетом
16. Стратегическая обратная связь
17. Структура компании и стратегия
18. Внедрение ССП: структурные дефекты
19. Внедрение ССП: организационные дефекты
20. Взаимосвязь сбалансированной системы показателей с целями коллектива и персональными целями
21. Взаимосвязь ССП с системой вознаграждения

22. Как показатели сбалансированной системы связаны между собой?
23. Какие факторы покажут результат деятельности для собственника компании или акционера?
24. Какие параметры необходимо контролировать, чтобы удовлетворить потребности клиентов?
25. Какие показатели работы с клиентами позволяют достичь финансовых целей?
26. Какие процессы внутри компании должны быть эффективными, чтобы клиенты были довольны, более удовлетворены качеством оказываемых услуг и/или продукцией?
27. Что можно сделать, чтобы развитие и эффективное использование внутренних ресурсов помогало быть успешными ?
28. Как определить готовность топ-менеджмента к внедрению системы?
29. Берутся ли в BSC процессы только по работе с клиентами или можно включать процессы бэкподразделений?
30. BSC для сотрудника совпадают с KPI системы мотивации?
31. Нужна ли малому бизнесу BSC и насколько это дорого?
32. Приходится ли параллельно при внедрении системы отлаживать внутренние процессы, которые не регламентированы?
33. Как измерить уровень удовлетворенности клиентов?
34. Рассчитывается ли как-то эффективность внедрения системы BSC?
35. Кто после внедрения системы отвечает за жизнеспособность, анализ и контроль за ее работой

Типовые задания к зачету

1. Задача (оценка умений, навыков):

Определите стратегические цели для следующих перспектив ССП:

- Финансовые показатели деятельности компании
- Клиенты и рынок сбыта
- Внутренние бизнес-процессы
- Развитие компании и ее персонал

2. Задача (оценка умений, навыков):

Разработайте систему показателей для следующих стратегических целей:

- Получение стабильно растущей прибыли
- Увеличение объема реализации
- Поддержание стабильности

3. Задача (оценка умений, навыков):

Разработайте систему показателей для следующих стратегических целей:

- Наличие оптимального ассортимента
- Строгое соблюдение обязательств
- Улучшение знания каждого конкретного клиента
- Улучшить систему товарного планирования и управления запасами

4. Задача (оценка умений, навыков):

Разработайте KPI и определите вес каждого показателя для руководителя HR отдела торговой компании. Зоны его ответственности: подбор персонала, успешность адаптации новых сотрудников, обучение сотрудников, профилактика и решение конфликтных ситуаций, кадровый учет, повышение эффективности работы отдела

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

а) Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины
основная

1. Антонов, Г. Д. Стратегическое управление организацией : учебное пособие ; ВО - Бакалавриат/Национальный исследовательский Томский политехнический университет; Национальный исследовательский Томский политехнический университет. - Москва:ООО

"Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2020. - 239 с. - URL: <http://new.znaniium.com/go.php?id=1057763>.

2. Ларионов, И. К. Стратегическое управление : Учебник; ВО - Магистратура /Московский политехнический университет. - Москва:Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2019. - 234 с. - URL: <http://znaniium.com/go.php?id=1091824>.
3. Юрьева, Л. В. Стратегический управленческий учет для бизнеса : учебник ; ВО - Магистратура/Уральский федеральный университет им. первого президента России Б.Н. Ельцина, ф-л Нижнетагильский технологический институт; Уральский федеральный университет им. первого президента России Б.Н. Ельцина, ф-л Нижнетагильский технологический институт. - Москва:ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2020. - 336 с. - URL: <http://new.znaniium.com/go.php?id=1067608>.

Дополнительная

1. Грушенко, В. И. Стратегии управления компаниями. От теории к практической разработке и реализации : Учебное пособие; ВО - Магистратура/Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Смоленский ф-л. - Москва:ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2014. - 336 с. - URL: <http://new.znaniium.com/go.php?id=405546>.
2. Кокинз, Г. Управление результативностью : Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами/Г. Кокинз; пер с англ. - Москва: Альпина Бизнес Букс, 2020. - 316 с. - URL: <http://new.znaniium.com/go.php?id=926093>.
3. Лапыгин, Ю. Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие; ВО - Бакалавриат/Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Владимирский ф-л. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2014. - 208 с. - URL: <http://new.znaniium.com/go.php?id=398643>.
4. Панов, М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI : Практическое пособие. - Москва:ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2022. - 255 с. - URL: <http://znaniium.com/catalog/document?id=391328>.
5. Поташева, Г. А. Синергетический подход к управлению : Монография. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2016. - 160 с. - URL: <http://new.znaniium.com/go.php?id=467699>.
6. Фридаг, Х. Р. Сбалансированная система показателей : карманное пособие/пер с нем.. - М.:Финансы и статистика, 2007. - 160 с.

б) Методические материалы, разработанные преподавателями кафедры по дисциплине, в соответствии с профилем ОП.

1. Харченко, М. А. Методические указания для самостоятельной работы магистров по дисциплине "Анализ системы сбалансированных показателей": очной и заочной форм обучения по направлению 38.04.01 Экономика магистерская программа «Финансовый аналитик»/М. А. Харченко ; СтГАУ. - Ставрополь: Секвойя, 2017. - 213 КБ

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

1. СПС Гарант. – Режим доступа: <http://www.garant.ru/>
2. СПС Консультант плюс. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
3. Электронная библиотека Ставропольского государственного аграрного университета <http://web.stgau.ru/MarcWeb>
4. официальный сайт Федеральной службы государственной статистики: <https://rosstat.gov.ru>
5. официальный сайт Правительства РФ. <http://government.ru>
6. официальный сайт Министерства экономического развития РФ. <http://economy.gov.ru>
7. официальный сайт Министерства финансов РФ. <http://minfin.ru>
8. портал по экономике, социологии и менеджменту: <https://ecsocman.hse.ru/>
9. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU. <http://elibrary.ru>.
10. «Единое окно доступа к образовательным ресурсам». <http://window.edu.ru>.
11. сайт Практики анализа экономических данных от простого к сложному / <https://ru.coursera.org/specializations/analiz-ekonomicheskikh-dannykh>

12. Практики управленческой аналитики в MS Excel / <https://ru.coursera.org/learn/praktiki-upravlencheskoy-analitiki-excel>
13. Практики создания аналитических панелей в среде Microsoft Power BI / <https://ru.coursera.org/learn/praktiki-sozdaniya-analiticheskikh-paneley-power-bi>
14. Подборка материалов об учебной аналитике на портале Edutainme : <http://www.edutainme.ru/tags/учебная%20аналитика>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

В учебном процессе используются формы обучения: лекции, проблемные лекции, практические занятия, практическая подготовка, деловые игры и индивидуальная самостоятельная работа студентов.

Эффективные способы работы с лекциями:

Одним из традиционных методов вузовского обучения является лекция. Лекционная система предполагает широкие возможности передачи научных знаний и опыта. Лектор формирует логику познания темы, раздела, курса, чтобы помочь обучающемуся в дальнейшем углублении знаний путем работы с учебной и специальной литературой, фактическим материалом. Чтение лекционного материала по курсу сопровождается иллюстрациями: схемами, графиками, таблицами и др. Запись лекций ведется в произвольной форме.

На проблемной лекции, новый теоретический материал подается как неизвестное, которое необходимо открыть, решил вши проблемную ситуацию. Задача заключается в необходимости прогнозировать проблемную стратегию обучения, обеспечить участие обучающихся в анализе возникшего противоречия, привлекать их к решению проблем них ситуаций, учить выдвигать оригинальные пути их решения, учить анализировать полученную новую информацию в свете известных теорий, выдвигать гипотезы и использовать различные методы для их решения.

Рекомендации по подготовке обучающихся к практическим занятиям:

Практические занятия проводятся после прочтения лекций, позволяют оценивать качество знаний и контролировать самостоятельную работу обучающихся с экономической, бухгалтерской, научной, специальной, нормативно-правовой литературой.

В зависимости от задач изучения темы и раздела курса, практические занятия могут проводиться в различных формах.

Рабочая тетрадь - дидактический комплекс, предназначенный для выполнения заданий на практических занятиях и самостоятельной работы обучающегося, позволяющий оценивать уровень усвоения им учебного материала.

Помимо овладения методиками экономического анализа, обучающиеся должны научиться выступать в роли оппонентов, владеть навыками постановки и решения задач, доказательства и опровержения, отстаивать свою точку зрения. Навыки работы с литературой и фактическим материалом, а также публичного выступления отрабатываются в рамках практических занятий с использованием рецензий, сообщений, рефератов. При помощи этой формы организации практических занятий отслеживается и вводится в учебный процесс новая информация.

Реферат - вид самостоятельной работы, способствующий формированию навыков исследовательской деятельности, расширяющий познавательные интересы. При его написании подбирают основные источники, составляют план, кратко в виде тезисов излагают содержание предстоящего научного сообщения, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Контроль усвоения учебного материала производится на практических занятиях с использованием собеседования, позволяющее выявить знания обучающихся в процессе деловой беседы.

Ситуационные и практико-ориентированные задачи – являются средством выявления на практических занятиях умения обучающихся, способность применения теоретических знаний.

Дискуссия - средство, позволяющее включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения.

Самостоятельная работа студента включает в себя изучение теоретического материала курса, выполнение практических заданий, подготовку к контрольно-обобщающим мероприятиям.

Для освоения курса дисциплины студенты должны:

– изучить материал лекционных и практических занятий в полном объеме по разделам курса;

– выполнить задание, отведенное на самостоятельную работу: подготовить и защитить реферат по утвержденной преподавателем теме, подготовиться к собеседованию, тестированию, технологическому диктанту, контрольной работе;

– продемонстрировать сформированность компетенций, закрепленных за курсом дисциплины во время мероприятий текущего и промежуточного контроля знаний.

Посещение лекционных и практических занятий для студентов очной и заочной формы является обязательным.

Уважительными причинами пропуска аудиторных занятий является:

– освобождение от занятий по причине болезни, выданное медицинским учреждением,

– распоряжение по деканату, приказ по вузу об освобождении в связи с участием в внутривузовских, межвузовских и пр. мероприятиях,

– официально оформленное свободное посещение занятий.

Пропуски отрабатываются независимо от их причины.

Пропущенные темы лекционных занятий должны быть законспектированы в тетради для лекций, конспект представляется преподавателю для ликвидации пропуска. Пропущенные практические занятия отрабатываются в виде устной защиты практического занятия во время консультаций по дисциплине.

Контроль сформированности компетенций в течение семестра проводится в форме собеседования на практических занятиях, выполнения заданий в рабочей тетради, контрольных точек и подготовки рефератов по теоретическому курсу дисциплины.

Работа с научной и учебной литературой:

Приступая к изучению дисциплины необходимо внимательно просмотреть программу курса, список основной и дополнительной литературы, определить круг поиска нужной информации. Поиск и отбор книг, ориентирование в существующем их множестве - эти вопросы волную каждого специалиста. Необходимо уметь разбираться в научной и экономической литературе, к которой относятся монографии, словари, учебные пособия, научные журналы и т.д. Если книг на одну тему несколько предлагается преподавателями, то необходимо, прежде всего, просмотреть их, ознакомиться с оглавлением, содержанием предисловием, аннотацией или введением, характером и стилем изложения материала. Выбор необходимой литературы и периодики осуществляется самостоятельно, так как даже опытный библиограф не в состоянии учесть индивидуальные интересы. Обучающийся должен внимательно изучить электронные каталоги и картотеки. Лаконичные каталожные карточки несут богатую информацию: фамилия автора, название книги, его подзаголовков, научное учреждение, подготовившее издание, название издательства, год выхода книги, количество страниц. Обязательный справочный материал поможет вам в подборе необходимой литературы. Изучение книги целесообразно начинать с предварительного знакомства с ней: просмотреть введение, оглавление, заключение, библиографию или список использованной литературы. Во введении или предисловии автор обычно формулирует задачи, которые ставятся в книге. Внимательно изучив оглавление, студент узнает общий план книги, содержание ее, а в научных трудах - и основные мысли автора. К оглавлению полезно обращаться не только при предварительном знакомстве с книгой, но и в процессе повторного и выборочного чтения, завершения его. После предварительного знакомства с книгой следует приступить к первому чтению, главная цель которого - понять содержание в целом. Это предварительное чтение - знакомство с книгой и выделение в ней всего того, что наиболее существенно и требует детальной проработки в другое время.

Следующим этапом является повторное чтение или чтение с проработкой материала - это критический разбор читаемого с целью глубокого проникновения в его сущность, конспектирования.

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства и информационных справочных систем (при необходимости).

11.1 Перечень лицензионного программного обеспечения

При осуществлении образовательного процесса студентами и преподавателем используются следующее программное обеспечение: Microsoft Windows, Office (Номер соглашения на пакет лицензий для рабочих станций: V5910852 от 15.11.2017); Kaspersky Total Security (№ заказа/лицензии: 1B08-171114-054004-843-671 от 14.11.2017)

При осуществлении образовательного процесса студентами и преподавателем используются следующие информационно справочные системы: ЭБС «Znanium», ЭБС «Лань», СПС «Консультант плюс», СПС «Гарант».

11.2 Перечень свободно распространяемого программного обеспечения

Adobe Reader, OpenOffice.org

11.3 Перечень программного обеспечения отечественного производства

При осуществлении образовательного процесса студентами и преподавателем используются следующие информационно справочные системы: СПС «Консультант плюс», СПС «Гарант».

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

№ п/п	Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы
1	Учебная аудитория для проведения лекционных занятий (ауд. № 130, площадь – 247 м ²).	специализированная мебель в составе аудиторных кресел и столов - 182 шт., Монитор 17" LCD NEC-173V – 4 шт., Проектор Sanyo PLC – XM150L – 1 шт., Видеокамера управляемая Soni EVI-D70P – 1 шт., Экран с электроприводом DraperDrolleramic 508/200*300*401– 1 шт., трибуна для лектора – 1 шт., Стол руководителя пр ЮВШ 56.01.03.00-01 – 2 шт., микрофон настольный Beyerdynamic MTS 67/5 – 4 шт., микрофон врезной Beyerdynamic SHM 815A – 1 шт., Устройство регулирования температуры воздуха ALHi-H48 A5/S – 2 шт., Цветная проводная сенсорная панель 6,4"Crestron TPS-3100LB – 1 шт., коммутатор Kramer VP – 8x8A – 1 шт., выход в корпоративную сеть университета
2	Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа (ауд. № 107, площадь – 47,7 м ²)	посадочные места: столы компьютерные – 13 шт., столы рабочие – 6 шт., стулья – 32 шт., автоматическое рабочее место – 13 шт., плазменная панель - 1 шт., проектор Sanyo PLS – XU105 – 1 шт., устройство регулирования температуры воздуха ALCe –H36 A4/C - 1, тематические плакаты (стенды) – 2 шт., Коммутатор D – Link 1024D (подключение к сети «Интернет») – 1 шт., интер. доска SMART Board 690 – 1 шт.. Доступ в электронную информационно-образовательную среду уни-верситета, выход в корпора-тивную сеть университета
3	Учебные аудитории для самостоятельной работы студентов:	
	1. Читальный зал научной библиотеки (площадь 568,6 м ²)	Специализированная мебель на 130 посадочных мест, персональные компьютеры, моноблоки – 80 шт., копир А3 - 3, принтер матричный - 2, МФУ ч/б – 7 шт., МФУ цветной – 2 шт., принтер ч/б – 8 шт., принтер цветн. - 2 шт., сканер – 2 шт., сканеры штрих-кода - 5, наушники - 10 шт., Wi-Fi оборудование, подключение к сети «Интернет», доступ к российским и международным ресурсам и базам данных, доступ к электронно-библиотечным системам, доступ в электронную информационно-образовательную среду университета. Открытый доступ к фонду учебной, научной и художественной литературы
	2. Учебная аудитория № 135 (площадь – 47,7 м ²)	Специализированная мебель на 25 посадочных мест, персональные компьютеры – 14 шт., проектор Sanyo PLS-XU10 – 1 шт., интерактивная доска SMART Board 690 – 1 шт., учебно-наглядные пособия в виде презентаций, подключение к сети «Интернет», информационно-образовательную среду университета, выход в корпоративную сеть университета.
4	Учебная аудитория для групповых и индивидуальных консультаций (ауд. № 135, площадь – 47,7 м ²)	Специализированная мебель на 25 посадочных мест, персональные компьютеры – 14 шт., проектор Sanyo PLS-XU10 – 1 шт., интерактивная доска SMART

		Board 690 – 1 шт., учебно-наглядные пособия в виде презентаций, подключение к сети «Интернет», информационно-образовательную среду университета, выход в корпоративную сеть университета.
5	Учебная аудитория для текущего контроля и промежуточной аттестации (ауд. № 135, площадь – 47,7 м ²)	Специализированная мебель на 25 посадочных мест, персональные компьютеры – 14 шт., проектор Sanyo PLS-XU10 – 1 шт., интерактивная доска SMART Board 690 – 1 шт., учебно-наглядные пособия в виде презентаций, подключение к сети «Интернет», информационно-образовательную среду университета, выход в корпоративную сеть университета.

13. Особенности реализации дисциплины лиц с ограниченными возможностями здоровья

Обучающимся с ограниченными возможностями здоровья предоставляются специальные учебники и учебные пособия, иная учебная литература, специальные технические средства обучения коллективного и индивидуального пользования, предоставление услуг ассистента (помощника), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь, а также услуги сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков.

а) для слабовидящих:

- на промежуточной аттестации присутствует ассистент, оказывающий студенту необходимую техническую помощь с учетом индивидуальных особенностей (он помогает занять рабочее место, передвигаться, прочесть и оформить задание, в том числе записывая под диктовку);

- задания для выполнения, а также инструкция о порядке проведения промежуточной аттестации оформляются увеличенным шрифтом;

- задания для выполнения на промежуточной аттестации зачитываются ассистентом;

- письменные задания выполняются на бумаге, надиктовываются ассистенту;

- обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;

- студенту для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство;

в) для глухих и слабослышащих:

- на промежуточной аттестации присутствует ассистент, оказывающий студенту необходимую техническую помощь с учетом индивидуальных особенностей (он помогает занять рабочее место, передвигаться, прочесть и оформить задание, в том числе записывая под диктовку);

- промежуточная аттестация проводится в письменной форме;

- обеспечивается наличие звукоусиливающей аппаратуры коллективного пользования, при необходимости поступающим предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;

- по желанию студента промежуточная аттестация может проводиться в письменной форме;

д) для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата (тяжелыми нарушениями двигательных функций верхних конечностей или отсутствием верхних конечностей):

- письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или надиктовываются ассистенту;

- по желанию студента промежуточная аттестация проводится в устной форме.

Рабочая программа дисциплины «Система сбалансированных показателей в управленческой деятельности» составлена в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.01 Экономика и учебного плана по магистерской программе «Финансовый аналитик»

Автор (ы)

д.э.н., профессор М.Г. Лещева

Рецензенты

д.э.н. Манжосова И.Б.

д.э.н., профессор Склорова Ю.М.

Рабочая программа дисциплины «Экономический анализ» рассмотрена на заседании кафедры Экономический анализ и аудит протокол № 19 от «16» мая 2022г. и признана соответствующей требованиям ФГОС ВО и учебного плана по направлению подготовки 38.04.01 «Экономика» по магистерской программе «Финансовый аналитик»

Зав. кафедрой

_____ д.э.н., профессор М.Г. Лещева

Рабочая программа дисциплины «Экономический анализ» рассмотрена на заседании учебно-методической комиссии учетно-финансового факультета протокол № 10 от «20» мая 2022 г. и признана соответствующей требованиям ФГОС ВО и учебного плана по направлению подготовки 38.04.01 Экономика по магистерской программе «Финансовый аналитик»

Руководитель ОП

_____ д.э.н., профессор М.Г. Лещева

Аннотация рабочей программы дисциплины
«Система сбалансированных показателей в управленческой деятельности»
 по подготовке обучающегося по программе магистратуры
 по направлению подготовки

38.04.01	Экономика
код	Наименование направления подготовки/специальности
	Финансовый аналитик
	магистерская программа
Форма обучения – заочная.	
Общая трудоемкость изучения дисциплины составляет 3 ЗЕТ, 72 час.	
Программой дисциплины предусмотрены следующие виды занятий	<p>Очная форма обучения: лекции – 10 ч., в том числе практическая подготовка - 10 ч. практические (лабораторные) занятия –16 ч., в том числе практическая подготовка – 16 ч., самостоятельная работа –46 ч. контроль –</p> <p>Заочная форма обучения: лекции – 6 ч., в том числе практическая подготовка - 6ч. практические (лабораторные) занятия – 8 ч., в том числе практическая подготовка – 8 ч., самостоятельная работа – 54 ч. контроль – 4 ч.</p>
Цель изучения дисциплины	Целью освоения дисциплины «Система сбалансированных показателей в управленческой деятельности» является приобретение обучающимися знаний о концепции и методологии системы сбалансированных показателей, а также умений и навыков по ее использованию в управленческих системах
Место дисциплины в структуре ОП ВО	Дисциплина ФТД.02 «Система сбалансированных показателей в управленческой деятельности» является факультативной дисциплиной
Компетенции и индикатор (ы) достижения компетенций, формируемые в результате освоения дисциплины	<p>Профессиональные компетенции (ПК): ПК – 4 Способен применять аналитические методики при разработке стратегии изменений организации ПК – 4.1 Определяет параметры будущего состояния организации, выявляет, анализирует, классифицирует риски и разрабатывает комплекс мероприятий по их минимизации ПК-4.2 Выявляет и анализирует несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации ПК-4.3 Анализирует внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации</p>
Знания, умения и навыки, получаемые в процессе изучения дисциплины	<p>Знания: теории и методологии формирования системы сбалансированных показателей (ПК – 4.1) методов выявления несоответствий между текущими и будущими параметрами организации (ПК-4.2) 08.037 F/01.7 Зн 1 методики оценки деятельности в соответствии с разработанными показателями (ПК-4.3)</p> <p>Умения: формализовать стратегические цели компании, разрабатывать и определять приоритетные мероприятия по их достижению, создавать систему сбалансированных показателей (ПК – 4.1)</p>

	<p>обнаруживать несоответствия текущего определенного стратегией положения организации (ПК-4.2)</p> <p>анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации (факторы рынка) (ПК-4.3)</p> <p>Навыки и/или трудовые действия:</p> <p>08.037 F/01.7 ТД 2 Определение параметров будущего состояния организации (при принятии управленческих решений) (ПК – 4.1)</p> <p>08.037 F/01.7 ТД 3 Выявление, анализ и оценка несоответствия между параметрами текущего и будущего состояний организации (при принятии управленческих решений) (ПК-4.2)</p> <p>выявления и анализа внутренних и внешних факторов деятельности организации (ПК-4.3)</p>
Краткая характеристика учебной дисциплины (основные разделы и темы)	<p>Раздел 1. Концепция и элементы ССП</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Введение в методику система сбалансированных показателей (ССП). 2. Ключевые принципы, этапы и элементы разработки системы сбалансированных показателей <p>Раздел II. Разработка ключевых показателей эффективности и внедрение ССП</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Разработка стратегической карты и ключевых показателей эффективности 4. Внедрение сбалансированной системы показателей. Проблемы внедрения ССП 5. Особенности внедрения ССП в российских условиях. Возможности использования ССП в интегрированных управленческих системах
Форма контроля	<p><u>Очная форма обучения -1 семестр - зачет</u></p> <p><u>Заочная форма обучения:</u> курс 1 – контрольная работа, зачет</p>
Автор(ы):	Лещева М.Г.