

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное учреждение  
высшего профессионального образования  
"Казанский (Приволжский) федеральный университет"  
Центр магистратуры



**Программа дисциплины**  
**Сбалансированная система показателей M2.ДВ.4**

Направление подготовки: 080200.68 - Менеджмент

Профиль подготовки: Финансовый менеджмент

Квалификация выпускника: магистр

Форма обучения: очное

Язык обучения: русский

**Автор(ы):**

Сафина Д.М.

**Рецензент(ы):**

Киршин И.А.

**СОГЛАСОВАНО:**

Заведующий(ая) кафедрой: Киршин И. А.

Протокол заседания кафедры No \_\_\_\_ от "\_\_\_\_" \_\_\_\_\_ 201\_\_г

Учебно-методическая комиссия Института управления, экономики и финансов (центр магистратуры):

Протокол заседания УМК No \_\_\_\_ от "\_\_\_\_" \_\_\_\_\_ 201\_\_г

Регистрационный No 8108105614

Казань



2014



## **Содержание**

1. Цели освоения дисциплины
2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы
3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины /модуля
4. Структура и содержание дисциплины/ модуля
5. Образовательные технологии, включая интерактивные формы обучения
6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов
7. Литература
8. Интернет-ресурсы
9. Материально-техническое обеспечение дисциплины/модуля согласно утвержденному учебному плану



Программу дисциплины разработал(а)(и) доцент, к.н. (доцент) Сафина Д.М. кафедра финансового менеджмента Отделение менеджмента, Dinara.Safina@kpfu.ru

## 1. Цели освоения дисциплины

Дисциплина предназначена для профессиональной подготовки специалистов по широкому спектру вопросов управления современным предприятием: корпоративное управление, производственный менеджмент, маркетинг, финансовый менеджмент, управленческий учет, отчетность и налогообложение, анализ финансово-хозяйственной деятельности.

## 2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы высшего профессионального образования

Данная учебная дисциплина включена в раздел "М2.ДВ.4 Профессиональный" основной образовательной программы 080200.68 Менеджмент и относится к дисциплинам по выбору. Осваивается на 2 курсе, 3 семестр.

Данная учебная дисциплина включена в профессиональный цикл дисциплин. Осваивается на втором курсе магистратуры

## 3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины /модуля

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ОК-4 (общекультурные компетенции)	способность принимать организационно-управленческие решения и оценивать их последствия
ПК-10 (профессиональные компетенции)	способность обосновывать актуальную, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования
ПК-11 (профессиональные компетенции)	способность проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой
ПК-5 (профессиональные компетенции)	способность использовать количественные и качественные методы для проведения научных исследований и управления бизнес-процессами
ПК-6 (профессиональные компетенции)	владение методами экономического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде
ПК-7 (профессиональные компетенции)	владение методами стратегического анализа
ПК-8 (профессиональные компетенции)	способность готовить аналитические материалы для управления бизнес-процессами и оценки их эффективности
ПК-9 (профессиональные компетенции)	способность обобщать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями; выявлять и формулировать актуальные научные проблемы

В результате освоения дисциплины студент:

1. должен знать:



- основные этапы внедрения сбалансированной системы показателей;
- как рассчитывать ключевые показатели эффективности для финансовой составляющей ССП, такие как, рентабельность инвестиций (ROI), Return on Capital Employed (ROCE) рентабельность вложенного капитала, экономическая добавленная стоимость (EVA-Economic Value Added), рыночная добавленная стоимость (Market Value Added - MVA) и др.
- методы оценки стоимости компании;
- как рассчитывать ключевые показатели удовлетворенности клиентов;
- как рассчитывать показатели процессов и операционной эффективности и индекс удовлетворенности сотрудников (employee satisfaction index, ESI).

2. должен уметь:

- составлять стратегическую карту для организации;
- выстраивать причинно-следственные связи между показателями деятельности организации;
- рассчитывать ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators - KPI), по каждой перспективе в сбалансированной системе показателей: по финансам, клиентам, бизнес-процессам и персоналу;
- проводить каскадирование целей организации.

3. должен владеть:

- терминологическим аппаратом дисциплины "Сбалансированная система показателей";
- инструментами повышения финансовой и операционной эффективности организации.

4. должен демонстрировать способность и готовность:

Знать:

- основные этапы внедрения сбалансированной системы показателей;
- как рассчитывать ключевые показатели эффективности для финансовой составляющей ССП, такие как, рентабельность инвестиций (ROI), Return on Capital Employed (ROCE) рентабельность вложенного капитала, экономическая добавленная стоимость (EVA-Economic Value Added), рыночная добавленная стоимость (Market Value Added - MVA) и др.
- методы оценки стоимости компании;
- как рассчитывать ключевые показатели удовлетворенности клиентов;
- как рассчитывать показатели процессов и операционной эффективности и индекс удовлетворенности сотрудников (employee satisfaction index, ESI).

Уметь:

- составлять стратегическую карту для организации;
- выстраивать причинно-следственные связи между показателями деятельности организации;
- рассчитывать ключевые показатели эффективности (Key Performance Indicators - KPI), по каждой перспективе в сбалансированной системе показателей: по финансам, клиентам, бизнес-процессам и персоналу;
- проводить каскадирование целей организации.

Владеть:

- терминологическим аппаратом дисциплины "Сбалансированная система показателей";
- инструментами повышения финансовой и операционной эффективности организации.

#### 4. Структура и содержание дисциплины/ модуля

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетных(ые) единиц(ы) 72 часа(ов).



Форма промежуточного контроля дисциплины зачет в 3 семестре.

Суммарно по дисциплине можно получить 100 баллов, из них текущая работа оценивается в 50 баллов, итоговая форма контроля - в 50 баллов. Минимальное количество для допуска к зачету 28 баллов.

86 баллов и более - "отлично" (отл.);

71-85 баллов - "хорошо" (хор.);

55-70 баллов - "удовлетворительно" (удов.);

54 балла и менее - "неудовлетворительно" (неуд.).

#### 4.1 Структура и содержание аудиторной работы по дисциплине/ модулю

##### Тематический план дисциплины/модуля

N	Раздел Дисциплины/ Модуля	Семестр	Неделя семестра	Виды и часы аудиторной работы, их трудоемкость (в часах)			Текущие формы контроля
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
1.	Тема 1. Понятие сбалансированной системы показателей (BSC). История возникновения BSC.	3	1	1	4	0	домашнее задание
2.	Тема 2. Создание стратегической карты.	3	2	2	4	0	устный опрос
3.	Тема 3. Ключевые показатели эффективности по перспективам: ?финансы? и ?клиенты?	3	3	2	4	0	тестирование
4.	Тема 4. Показатели процессов и операционной эффективности. Показатели перспективы ?персонал: обучение и развитие?.	3	4	1	0	0	домашнее задание
	Тема . Итоговая форма контроля	3		0	0	0	зачет
	Итого			6	12	0	

#### 4.2 Содержание дисциплины

**Тема 1. Понятие сбалансированной системы показателей (BSC). История возникновения BSC.**

**лекционное занятие (1 часа(ов)):**

Краткий анализ эффективности системы показателей традиционно используемых в организациях. Balanced Scorecard (BSC)- система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ключевых показателей. Четыре перспективы (направления) Balanced Scorecard.

**практическое занятие (4 часа(ов)):**



Как компании становятся организациями, ориентированными на стратегию? Каким образом ABC- анализ позволяет по-новому взглянуть на операционную финансовую эффективность? Как перевести стратегию на уровень операционной деятельности?

## **Тема 2. Создание стратегической карты.**

### **лекционное занятие (2 часа(ов)):**

Основные этапы внедрения Сбалансированной Системы Показателей. Модель стратегической карты. Каскадирование системы целей. Содержание перспектив BSC: ключевые показатели эффективности (KPI) для финансовой составляющей, клиентской составляющей, составляющей внутренних бизнес-процессов, составляющей обучения и роста (развития).

### **практическое занятие (4 часа(ов)):**

Приведите примеры составления стратегических карт. Какие показатели относятся к KPI по каждой перспективе? Анализ деловой ситуации: Store 24.

## **Тема 3. Ключевые показатели эффективности по перспективам: ?финансы? и ?клиенты?**

### **лекционное занятие (2 часа(ов)):**

Рентабельность инвестиций (ROI). Return on Capital Employed (ROCE) рентабельность вложенного капитала. Экономическая добавленная стоимость (EVA- Economic Value Added). рыночная добавленная стоимость (Market Value Added ? MVA). Индекс удовлетворенности клиента (customer satisfaction index, CSI) и его составляющие. Пример: конкурентный анализ воспринимаемой стоимости. Индекс потребительской стоимости (customer value index, CVI)

### **практическое занятие (4 часа(ов)):**

Решить задачу: ?Эффективное использование активов?

## **Тема 4. Показатели процессов и операционной эффективности. Показатели перспективы ?персонал: обучение и развитие?.**

### **лекционное занятие (1 часа(ов)):**

Как выбрать правильные показатели процессов и технологий. Показатели производительности и показатели безопасности. Показатели охраны окружающей среды и общественной безопасности. Теория ограничений (TOC, Theory of Constraints): ключ к совершенствованию бизнес-процессов. Показатели удовлетворенности работников. Исследования удовлетворенности служащих. Индекс удовлетворенности сотрудников (employee satisfaction index, ESI).

## **4.3 Структура и содержание самостоятельной работы дисциплины (модуля)**

N	Раздел Дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды самостоятельной работы студентов	Трудоемкость (в часах)	Формы контроля самостоятельной работы
1.	Тема 1. Понятие сбалансированной системы показателей (BSC). История возникновения BSC.	3	1	подготовка домашнего задания	12	домашнее задание
2.	Тема 2. Создание стратегической карты.	3	2	подготовка к устному опросу	14	устный опрос
3.	Тема 3. Ключевые показатели эффективности по перспективам: ?финансы? и ?клиенты?	3	3	подготовка к тестированию	14	тестирование



N	Раздел Дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды самостоятельной работы студентов	Трудоемкость (в часах)	Формы контроля самостоятельной работы
4.	Тема 4. Показатели процессов и операционной эффективности. Показатели перспективы ?персонал: обучение и развитие?.	3	4	подготовка домашнего задания	14	домашнее задание
	Итого				54	

## 5. Образовательные технологии, включая интерактивные формы обучения

В процессе реализации учебной программы по дисциплине "Сбалансированная система показателей" используются такие образовательные технологии, как: лекции, семинары, метод кейс-стади (анализ практических ситуаций, кейс от англ. case-случай), обсуждение материалов по темам семинаров, выступления студентов с рефератами с последующим обсуждением.

## 6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

### Тема 1. Понятие сбалансированной системы показателей (BSC). История возникновения BSC.

домашнее задание , примерные вопросы:

Доклад на тему: ?Роберт Каплан (Robert Kaplan) и Дэвид Нортон (David Norton) создатели системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC)?.

### Тема 2. Создание стратегической карты.

устный опрос , примерные вопросы:

Сделать стратегическую карту для организации в которой вы работаете либо для организации, в которой вы проходили практику.

### Тема 3. Ключевые показатели эффективности по перспективам: ?финансы? и ?клиенты?

тестирование , примерные вопросы:

Определить ключевые показатели эффективности по перспективам ?финансы? и ?клиенты?, рассчитать целевые показатели. Работу сделать для организации в которой вы работаете либо для организации, в которой вы проходили практику.

### Тема 4. Показатели процессов и операционной эффективности. Показатели перспективы ?персонал: обучение и развитие?.

домашнее задание , примерные вопросы:

Определить ключевые показатели эффективности по перспективам ?бизнес-процессы? и ?персонал?, рассчитать целевые показатели. Работу сделать для организации в которой вы работаете либо для организации, в которой вы проходили практику.

### Тема . Итоговая форма контроля

Примерные вопросы к зачету:

Фрагмент тестовых заданий на контрольной точке

1. Что из перечисленного относится к явным признакам потребности в изменении системы оценки ре-зультатов деятельности в организации?

а) все результаты деятельности удовлетворительны, кроме прибыли



- б) корпоративная стратегия недавно подверглась изменению
  - в) никто не замечает отсутствия отчетов о результатах деятельности
  - г) клиенты не покупают продукцию, хотя цены на нее не выше, чем у конкурентов
  - д) все перечисленное верно
2. ССП дополняет финансовую оценочную составляющую тремя другими:
- а) внутренних процессов, интересов акционеров и интересов персонала
  - б) клиентов, внутренних процессов, обучения и развития
  - в) клиентов, внутренних процессов и нематериальных активов
  - г) опережающих индикаторов, материальных активов и нематериальных активов
3. В чем заключаются основные недостатки чрезмерного использования финансовых показателей?
- а) не учитываются условия деловой среды
  - б) рассматриваются отдельные функциональные области
  - в) жертвуют долгосрочной перспективой
  - г) нет потенциала для прогнозирования (движение вперед, глядя в зеркало заднего вида)
  - д) все перечисленное верно
4. В каком порядке происходит построение ССП и стратегической карты?
- а) показатели и причинно-следственные связи разрабатываются параллельно от финансовой составляющей к составляющей обучения и развития персонала
  - б) показатели ССП разрабатываются от финансовой составляющей к составляющей обучения и развития персонала, а причинно следственные связи от составляющей обучения и развития персонала к финансовой составляющей
  - в) показатели и причинно-следственные связи разрабатываются параллельно от составляющей обучения и развития персонала к финансовой составляющей
  - г) показатели ССП разрабатываются от составляющей обучения и развития персонала к финансовой составляющей, а причинно следственные связи от финансовой составляющей к составляющей обучения и развития персонала
5. Возможно ли построение ССП не во всей организации, а в отдельном ее подразделении?
- а) нет, невозможно, так как в построении ССП должны участвовать представители всех функциональных направлений организации
  - б) да, но подразделение должно обладать всем комплексом характеристик, присущих цепочке создания стоимости в организации
  - в) да, так как нет принципиальной разницы, начинать построение ССП сверху вниз или снизу вверх, начиная с любого подразделения
  - г) нет, так как стратегия, переводом которой в оперативные действия занимается ССП, разработана и сформулирована для всей организации

Вопросы по курсу

1. Понятие сбалансированной системы показателей (BSC). История возникновения BSC.
2. Balanced Scorecard (BSC)- система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ключевых показателей.
3. Четыре перспективы (направления) Balanced Scorecard.
4. Как компании становятся организациями, ориентированными на стратегию?
5. Каким образом ABC- анализ позволяет по-новому взглянуть на операционную финансовую эффективность?
6. Основные этапы внедрения Сбалансированной Системы Показателей.
7. Как перевести стратегию на уровень операционной деятельности? Понятие стратегической карты. Создание стратегической карты.
8. Модель стратегической карты. Каскадирование системы целей.



9. Содержание перспектив BSC: ключевые показатели эффективности (KPI) для финансовой составляющей, клиентской составляющей, составляющей внутренних бизнес-процессов, составляющей обучения и роста (развития).
10. Ключевые показатели эффективности по перспективе: "финансы": Рентабельность инвестиций (ROI). Return on Capital Employed (ROCE) рентабельность вложенного капитала. Экономическая добавленная стоимость (EVA- Economic Value Added), рыночная добавленная стоимость (Market Value Added - MVA).
11. Индекс удовлетворенности клиента (customer satisfaction index, CSI) и его составляющие. Пример: конкурентный анализ воспринимаемой стоимости. Индекс потребительской стоимости (customer value index, CVI)
12. Показатели процессов и операционной эффективности. Как выбрать правильные показатели процессов и технологий?
13. Показатели производительности и показатели безопасности.
14. Показатели охраны окружающей среды и общественной безопасности.
15. Теория ограничений (TOC, Theory of Constraints): ключ к совершенствованию бизнес-процессов.
16. Показатели удовлетворенности работников.
17. Исследования удовлетворенности служащих. Индекс удовлетворенности сотрудников (employee satisfaction index, ESI).
18. Приведите примеры использования BSC с различных сферах деятельности: в правительственных организациях, в некоммерческих организациях, в секторе здравоохранения.

### 7.1. Основная литература:

1. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI / М.М. Панов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 255 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=448503>
2. Камысовская С. В. Бухгалтерская финансовая отчетность: формирование и анализ показателей: Учеб. пособие / С.В. Камысовская, Т.В. Захарова. - М.: Форум: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 432 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=429315>
3. Системы управления эффективностью бизнеса: Учеб. пособие / Н.М. Абдикеев; Под науч. ред. Н.М. Абдикеева, О.В. Китовой. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 282 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=187656>
4. Ивашкевич В. Б. Стратегический контроллинг: Учебное пособие / В.Б. Ивашкевич. - М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2013. - 216 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=374731>

### 7.2. Дополнительная литература:

1. Ивашкевич В. Б. Стратегический контроллинг: Учебное пособие / В.Б. Ивашкевич. - М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2013. - 216 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=374731>
2. Володин А. А. Управление финансами. Финансы предприятий: Учебник / А.А.Володин, Н.Ф.Самсонов и др.; Под ред. А.А.Володина - 3-е изд. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. <http://znanium.com/bookread.php?book=405633>
3. Панов М. М. Постановка системы бюджетного управления или три координаты бизнеса: БДР, БДДС, ББЛ / М.М. Панов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 304 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=429053>

### 7.3. Интернет-ресурсы:

1. первый русскоязычный информационный ресурс, посвященный концепции сбалансированной системы показателей (ССП, balanced scorecard) - <http://www.scorecard.ru/>



2. Ключевые показатели эффективности и сбалансированная система показателей - <http://balanced-scorecard.ru/>
3. Технологии корпоративного управления - <http://www.iteam.ru>
4. Энциклопедия менеджера - <http://www.e-xecutive.ru>
5. Знания для бизнеса. ССП - <http://www.kpilib.ru/article.php?tree=8>

## **8. Материально-техническое обеспечение дисциплины(модуля)**

Освоение дисциплины "Сбалансированная система показателей" предполагает использование следующего материально-технического обеспечения:

Мультимедийная аудитория, вместимостью более 60 человек. Мультимедийная аудитория состоит из интегрированных инженерных систем с единой системой управления, оснащенная современными средствами воспроизведения и визуализации любой видео и аудио информации, получения и передачи электронных документов. Типовая комплектация мультимедийной аудитории состоит из: мультимедийного проектора, автоматизированного проекционного экрана, акустической системы, а также интерактивной трибуны преподавателя, включающей тач-скрин монитор с диагональю не менее 22 дюймов, персональный компьютер (с техническими характеристиками не ниже Intel Core i3-2100, DDR3 4096Mb, 500Gb), конференц-микрофон, беспроводной микрофон, блок управления оборудованием, интерфейсы подключения: USB, audio, HDMI. Интерактивная трибуна преподавателя является ключевым элементом управления, объединяющим все устройства в единую систему, и служит полноценным рабочим местом преподавателя. Преподаватель имеет возможность легко управлять всей системой, не отходя от трибуны, что позволяет проводить лекции, практические занятия, презентации, вебинары, конференции и другие виды аудиторной нагрузки обучающихся в удобной и доступной для них форме с применением современных интерактивных средств обучения, в том числе с использованием в процессе обучения всех корпоративных ресурсов. Мультимедийная аудитория также оснащена широкополосным доступом в сеть интернет. Компьютерное оборудование имеет соответствующее лицензионное программное обеспечение.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "БиблиоРоссика", доступ к которой предоставлен студентам. В ЭБС "БиблиоРоссика" представлены коллекции актуальной научной и учебной литературы по гуманитарным наукам, включающие в себя публикации ведущих российских издательств гуманитарной литературы, издания на английском языке ведущих американских и европейских издательств, а также редкие и малотиражные издания российских региональных вузов. ЭБС "БиблиоРоссика" обеспечивает широкий законный доступ к необходимым для образовательного процесса изданиям с использованием инновационных технологий и соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) нового поколения.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "ZNANIUM.COM", доступ к которой предоставлен студентам. ЭБС "ZNANIUM.COM" содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки сформирован с учетом всех изменений образовательных стандартов и включает учебники, учебные пособия, УМК, монографии, авторефераты, диссертации, энциклопедии, словари и справочники, законодательно-нормативные документы, специальные периодические издания и издания, выпускаемые издательствами вузов. В настоящее время ЭБС ZNANIUM.COM соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) нового поколения.

- проектор с экраном,
- принтер и копировальный аппарат для распечатки текстов

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВПО и учебным планом по направлению 080200.68 "Менеджмент" и магистерской программе Финансовый менеджмент .



Автор(ы):

Сафина Д.М. \_\_\_\_\_

"\_\_" \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

Рецензент(ы):

Киршин И.А. \_\_\_\_\_

"\_\_" \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.