

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
"Казанский (Приволжский) федеральный университет"  
Набережночелнинский институт (филиал)  
Экономическое отделение



Утверждаю

Первый заместитель директора  
НЧИ КФУ Симонова Л. А.



\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

*подписано электронно-цифровой подписью*

## Программа дисциплины

Система сбалансированных показателей деятельности предприятия Б1.В.ДВ.4

Направление подготовки: 38.03.02 - Менеджмент

Профиль подготовки: Производственный менеджмент

Квалификация выпускника: бакалавр

Форма обучения: очное

Язык обучения: русский

Год начала обучения по образовательной программе: 2019

**Автор(ы):** Сотников М.И.

**Рецензент(ы):** Махмутов И.И.

### **СОГЛАСОВАНО:**

Заведующий(ая) кафедрой: Бикулов Р. А.

Протокол заседания кафедры No \_\_\_\_ от "\_\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Учебно-методическая комиссия Высшей школы экономики и права (Экономическое отделение)  
(Набережночелнинский институт (филиал));

Протокол заседания УМК No \_\_\_\_ от "\_\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Место дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы высшего образования
3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся
4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий
  - 4.1. Структура и тематический план контактной и самостоятельной работы по дисциплине (модулю)
  - 4.2. Содержание дисциплины
5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)
6. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)
  - 6.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы и форм контроля их освоения
  - 6.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания
  - 6.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы
  - 6.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций
7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)
  - 7.1. Основная литература
  - 7.2. Дополнительная литература
8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля)
9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)
10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)
11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)
12. Средства адаптации преподавания дисциплины к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

Программу дисциплины разработал(а)(и) доцент, к.н. (доцент) Сотников М.И. (Кафедра производственного менеджмента, Экономическое отделение), MISotnikov@kpfu.ru

### 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Выпускник, освоивший дисциплину, должен обладать следующими компетенциями:

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ПК-1	Владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры
ПК-10	Владение навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления
ПК-4	Умение применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации

Выпускник, освоивший дисциплину:

Должен знать:

- для чего необходима система сбалансированных показателей деятельности предприятия;
- как разработать систему сбалансированных показателей деятельности предприятия;
- основные этапы внедрения системы сбалансированных показателей деятельности предприятия;
- как рассчитывать ключевые показатели эффективности для финансовой составляющей системы сбалансированных показателей деятельности предприятия.

Должен уметь:

- использовать систему сбалансированных показателей в формализации стратегических целей предприятия;
- использовать систему сбалансированных показателей при управлении реализацией стратегии предприятия, а также сокращении издержек и увеличении производительности труда.
- составлять стратегическую карту для предприятия;
- выстраивать причинно-следственные связи между показателями деятельности предприятия;
- рассчитывать ключевые показатели эффективности по каждой перспективе в сбалансированной системе показателей: по финансам, клиентам, бизнес-процессам и персоналу;
- проводить каскадирование целей организации.

Должен владеть:

- терминологическим аппаратом системы сбалансированных показателей деятельности предприятия;
- практическими навыками создания системы сбалансированных показателей деятельности предприятия в инструментально-программной среде;
- инструментами повышения финансовой и операционной эффективности предприятия.

Должен демонстрировать способность и готовность:

- применять результаты освоения дисциплины в профессиональной деятельности.

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

Данная учебная дисциплина включена в раздел "Б1.В.ДВ.4 Дисциплины (модули)" основной профессиональной образовательной программы 38.03.02 "Менеджмент (Производственный менеджмент)" и относится к дисциплинам по выбору.

Осваивается на 4 курсе в 7 семестре.

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

Общая трудоемкость дисциплины составляет 6 зачетных(ые) единиц(ы) на 216 часа(ов).

Контактная работа - 90 часа(ов), в том числе лекции - 30 часа(ов), практические занятия - 60 часа(ов), лабораторные работы - 0 часа(ов), контроль самостоятельной работы - 0 часа(ов).

Самостоятельная работа - 126 часа(ов).

Контроль (зачёт / экзамен) - 0 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины: зачет с оценкой в 7 семестре.

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

#### 4.1 Структура и тематический план контактной и самостоятельной работы по дисциплине (модулю)

N	Разделы дисциплины / модуля	Семестр	Виды и часы контактной работы, их трудоемкость (в часах)			Самостоятельная работа
			Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
1.	Тема 1. Сущность системы сбалансированных показателей деятельности предприятия	7	4	8	0	14
2.	Тема 2. Ключевые принципы построения системы сбалансированных показателей деятельности предприятия	7	2	4	0	14
3.	Тема 3. Основные составляющие системы сбалансированных показателей деятельности предприятия	7	4	8	0	14
4.	Тема 4. Финансовая составляющая системы сбалансированных показателей деятельности предприятия	7	4	8	0	14
5.	Тема 5. Клиентская составляющая системы сбалансированных показателей деятельности предприятия	7	4	8	0	14
6.	Тема 6. Составляющая бизнес-процессов системы сбалансированных показателей деятельности предприятия	7	2	4	0	14
7.	Тема 7. Составляющая обучения и развития системы сбалансированных показателей деятельности предприятия	7	4	8	0	14
8.	Тема 8. Разработка и обеспечение последовательного использования системы сбалансированных показателей деятельности предприятия	7	2	4	0	14
9.	Тема 9. Влияние системы сбалансированных показателей деятельности предприятия на эффективность их деятельности	7	4	8	0	14
	Итого		30	60	0	126

#### 4.2 Содержание дисциплины

##### Тема 1. Сущность системы сбалансированных показателей деятельности предприятия

Характеристика существующих методов стратегического управления. История возникновения и объективные предпосылки появления методологии системы сбалансированных показателей деятельности предприятия (ССПДП). Учение Р.Каплана и Д.Нортон. Финансовые и нефинансовые показатели деятельности и их развитие во времени. Цели и задачи создания СПДП. СПДП - основные понятия и определения. Сущность СПДП и ее отличие от традиционных методов стратегического управления. СПДП и ее преимущества. Причинно-следственные связи в системе СПДП. Нефинансовые показатели и необходимость их применения. СПДП - как оценочная система. СПДП - как средство стратегического управления на долгосрочной основе.

## **Тема 2. Ключевые принципы построения системы сбалансированных показателей деятельности предприятия**

Основные принципы СПДП: целенаправленность, информативность, детализация, непротиворечивость (согласованность показателей), своевременность и адекватность, комплексность, сопоставимость показателей, возможность количественной оценки, однозначность, подверженность воздействию, чувствительность, эффективность.

Вовлеченность каждого сотрудника в реализацию стратегии через их ежедневные должностные обязанности. Преобразование предприятия для реализации стратегии. Доведение стратегии до сведения каждого члена команды.

## **Тема 3. Основные составляющие системы сбалансированных показателей деятельности предприятия**

Структура системы сбалансированных показателей деятельности предприятия: финансовая составляющая, клиентская составляющая, составляющая бизнес-процессов, составляющая обучения и развития. Взаимосвязь показателей в системе сбалансированных показателей деятельности предприятия. Возможности системы сбалансированных показателей деятельности предприятия. Сравнение системы сбалансированных показателей деятельности предприятия с управлением по целям. Системы сбалансированных показателей деятельности предприятия для различных типов организаций.

## **Тема 4. Финансовая составляющая системы сбалансированных показателей деятельности предприятия**

Основные цели финансовой составляющей СПДП. Стадии развития предприятия (рост, устойчивое состояние, "сбор урожая"). Стратегия роста производительности. Стратегии финансового развития предприятия (рост доходности, увеличение производительности и сокращение издержек, использование активов и управление рисками). Рост доходов и расширение структуры деятельности: новые продукты; новые клиенты и рынки; новые взаимоотношения; новая структура предложения товаров и услуг; новая ценовая стратегия. Сокращение издержек и увеличение производительности. Снижение удельных издержек. Совершенствование системы каналов. Сокращение текущих расходов.

## **Тема 5. Клиентская составляющая системы сбалансированных показателей деятельности предприятия**

Основные задачи клиентской составляющей СПДП. Определение приоритетных клиентов и оценка их удовлетворенности. Создание дифференцированного предложения ценности. Группа ключевых показателей клиентской составляющей. Доля рынка. Характеристика товара (цена, качество, наличие, выбор, функциональность). Расширение клиентской базы. Взаимоотношения (обслуживание, партнерство). Сохранение клиентской базы. Имидж, бренд. Удовлетворение потребностей клиента. Индексы приверженности и удовлетворенности клиента, индекс количества потребителей. Прибыльность клиента. Расходы на обслуживание клиента, затраты на маркетинг и удержание клиента.

## **Тема 6. Составляющая бизнес-процессов системы сбалансированных показателей деятельности предприятия**

Основные задачи составляющей внутренних бизнес-процессов СПДП. Внутренние бизнес-процессы как инструмент создания стоимости. Основные внутренние бизнес-процессы. Процессы "короткой волны": процесс управления производством (приобретение сырья у поставщиков, превращение сырья в готовый продукт, распределение готового продукта по клиентам (дистрибуция), управление рисками); процесс управления клиентами (выбор целевого клиента, завоевание целевого клиента, сохранение клиентской базы, развитие и расширение бизнеса с клиентами). Процессы "длинной волны": инновационные процессы (определение возможностей новых продуктов и услуг, управление портфелем разработки и продвижения новых продуктов и услуг, разработка и продвижение новых продуктов и услуг на рынки, внедрение и продвижение новых продуктов и услуг на рынок); законодательный и социальный процессы (окружающая среда, безопасность и здоровье, трудоустройство, инвестиции в развитие сообщества).

## **Тема 7. Составляющая обучения и развития системы сбалансированных показателей деятельности предприятия**

Основные задачи составляющей обучения и развития СПДП. Составляющая обучения и развития как основа эффективного использования нематериального капитала предприятия. Человеческий капитал (умение, опыт, знания), организационный капитал (организационная структура и культура, лидерство, соответствие, работа в команде). Понятие компетенции и формирование "профиля компетенции" сотрудника.

## **Тема 8. Разработка и обеспечение последовательного использования системы сбалансированных показателей деятельности предприятия**

Определение стратегических целей. Создание организационных условий для внедрения СПДП. Построение "стратегической карты". Причинно-следственные связи в "стратегических картах". Матрица "причина-следствие". Критерии выбора показателей. Этапы создания и внедрения системы СПДП. Коммуникационные мероприятия в рамках внедрения СПДП. Распространенные ошибки при внедрении СПДП. Внедрение системы СПДП на примере организации.

Топология ССПДП. Каскадирование: горизонтальное и вертикальное. Методы каскадирования.

Интеграция ССПДП в систему планирования. Взаимосвязь стратегии с бюджетами предприятия. Управление сотрудниками с помощью ССПДП. Система мотивации, основанная на ССПДП. Стимулирование самоуправления сотрудников при помощи ССПДП. Требования к системе отчетности, построенной на основе ССПДП. Система мониторинга, построенная на основе ССПДП. Соединение ССПДП с системой риск-менеджмента. Поэтапная ИТ-поддержка ССПДП.

### **Тема 9. Влияние системы сбалансированных показателей деятельности предприятия на эффективность их деятельности**

Сравнение предприятий, использующих ССПДП, с конкурентами. Влияние ССПДП на реализацию стратегии и управленческие системы. Инвестиции в построение ССПДП и их окупаемость. Использование различных типов ССПДП, сравнение результатов их деятельности.

Влияние ССПДП на ежегодное планирование и бюджетирование. Эффект от внедрения сбалансированной системы показателей. Триада эффективности работы предприятия: производственная эффективность; эффективность хозяйствования; эффективность финансово-экономической деятельности предприятия.

### **5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)**

Самостоятельная работа обучающихся выполняется по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия. Самостоятельная работа подразделяется на самостоятельную работу на аудиторных занятиях и на внеаудиторную самостоятельную работу. Самостоятельная работа обучающихся включает как полностью самостоятельное освоение отдельных тем (разделов) дисциплины, так и проработку тем (разделов), осваиваемых во время аудиторной работы. Во время самостоятельной работы обучающиеся читают и конспектируют учебную, научную и справочную литературу, выполняют задания, направленные на закрепление знаний и отработку умений и навыков, готовятся к текущему и промежуточному контролю по дисциплине.

Организация самостоятельной работы обучающихся регламентируется нормативными документами, учебно-методической литературой и электронными образовательными ресурсами, включая:

Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утвержден приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 5 апреля 2017 года №301).

Письмо Министерства образования Российской Федерации №14-55-996ин/15 от 27 ноября 2002 г. "Об активизации самостоятельной работы студентов высших учебных заведений".

Положение от 29 декабря 2018 г. № 0.1.1.67-08/328 "О порядке проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет".

Положение № 0.1.1.67-06/241/15 от 14 декабря 2015 г. "О формировании фонда оценочных средств для проведения текущей, промежуточной и итоговой аттестации обучающихся федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет".

Положение № 0.1.1.56-06/54/11 от 26 октября 2011 г. "Об электронных образовательных ресурсах федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет".

Регламент № 0.1.1.67-06/66/16 от 30 марта 2016 г. "Разработки, регистрации, подготовки к использованию в учебном процессе и удаленного электронных образовательных ресурсов в системе электронного обучения федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет".

Регламент № 0.1.1.67-06/11/16 от 25 января 2016 г. "О балльно-рейтинговой системе оценки знаний обучающихся в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет".

Регламент № 0.1.1.67-06/91/13 от 21 июня 2013 г. "О порядке разработки и выпуска учебных изданий в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего профессионального образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет".

### **6. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)**

#### **6.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы и форм контроля их освоения**

Этап	Форма контроля	Оцениваемые компетенции	Темы (разделы) дисциплины
<b>Семестр 7</b>			
	<i>Текущий контроль</i>		

Этап	Форма контроля	Оцениваемые компетенции	Темы (разделы) дисциплины
1	Устный опрос	ПК-1 , ПК-4 , ПК-10	1. Сущность системы сбалансированных показателей деятельности предприятия 2. Ключевые принципы построения системы сбалансированных показателей деятельности предприятия 3. Основные составляющие системы сбалансированных показателей деятельности предприятия 4. Финансовая составляющая системы сбалансированных показателей деятельности предприятия 5. Клиентская составляющая системы сбалансированных показателей деятельности предприятия 6. Составляющая бизнес-процессов системы сбалансированных показателей деятельности предприятия 7. Составляющая обучения и развития системы сбалансированных показателей деятельности предприятия 8. Разработка и обеспечение последовательного использования системы сбалансированных показателей деятельности предприятия 9. Влияние системы сбалансированных показателей деятельности предприятия на эффективность их деятельности
2	Тестирование	ПК-1 , ПК-4 , ПК-10	1. Сущность системы сбалансированных показателей деятельности предприятия 2. Ключевые принципы построения системы сбалансированных показателей деятельности предприятия 3. Основные составляющие системы сбалансированных показателей деятельности предприятия 4. Финансовая составляющая системы сбалансированных показателей деятельности предприятия 5. Клиентская составляющая системы сбалансированных показателей деятельности предприятия 6. Составляющая бизнес-процессов системы сбалансированных показателей деятельности предприятия 7. Составляющая обучения и развития системы сбалансированных показателей деятельности предприятия 8. Разработка и обеспечение последовательного использования системы сбалансированных показателей деятельности предприятия 9. Влияние системы сбалансированных показателей деятельности предприятия на эффективность их деятельности
3	Письменная работа	ПК-1 , ПК-4 , ПК-10	1. Сущность системы сбалансированных показателей деятельности предприятия 2. Ключевые принципы построения системы сбалансированных показателей деятельности предприятия 3. Основные составляющие системы сбалансированных показателей деятельности предприятия 4. Финансовая составляющая системы сбалансированных показателей деятельности предприятия 5. Клиентская составляющая системы сбалансированных показателей деятельности предприятия 6. Составляющая бизнес-процессов системы сбалансированных показателей деятельности предприятия 7. Составляющая обучения и развития системы сбалансированных показателей деятельности предприятия 8. Разработка и обеспечение последовательного использования системы сбалансированных показателей деятельности предприятия 9. Влияние системы сбалансированных показателей деятельности предприятия на эффективность их деятельности
	<b>Зачет с оценкой</b>	ПК-1, ПК-10, ПК-4	

**6.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

Форма контроля	Критерии оценивания				Этап
	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неуд.	
<b>Семестр 7</b>					
<b>Текущий контроль</b>					
Устный опрос	В ответе качественно раскрыто содержание темы. Ответ хорошо структурирован. Прекрасно освоен понятийный аппарат. Продемонстрирован высокий уровень понимания материала. Превосходное умение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	Основные вопросы темы раскрыты. Структура ответа в целом адекватна теме. Хорошо освоен понятийный аппарат. Продемонстрирован хороший уровень понимания материала. Хорошее умение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	Тема частично раскрыта. Ответ слабо структурирован. Понятийный аппарат освоен частично. Понимание отдельных положений из материала по теме. Удовлетворительное умение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	Тема не раскрыта. Понятийный аппарат освоен неудовлетворительно. Понимание материала фрагментарное или отсутствует. Неумение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	1
Тестирование	86% правильных ответов и более.	От 71% до 85 % правильных ответов.	От 56% до 70% правильных ответов.	55% правильных ответов и менее.	2
Письменная работа	Правильно выполнены все задания. Продемонстрирован высокий уровень владения материалом. Проявлены превосходные способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	Правильно выполнена большая часть заданий. Присутствуют незначительные ошибки. Продемонстрирован хороший уровень владения материалом. Проявлены средние способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	Задания выполнены более чем наполовину. Присутствуют серьезные ошибки. Продемонстрирован удовлетворительный уровень владения материалом. Проявлены низкие способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	Задания выполнены менее чем наполовину. Продемонстрирован неудовлетворительный уровень владения материалом. Проявлены недостаточные способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	3
<b>Зачет с оценкой</b>	Обучающийся обнаружил всестороннее, систематическое и глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, предусмотренные программой, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой дисциплины, усвоил взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявил творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала.	Обучающийся обнаружил полное знание учебно-программного материала, успешно выполнил предусмотренные программой задания, усвоил основную литературу, рекомендованную программой дисциплины, показал систематический характер знаний по дисциплине и способен к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности.	Обучающийся обнаружил знание основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, справился с выполнением заданий, предусмотренных программой, знаком с основной литературой, рекомендованной программой дисциплины, допустил погрешности в ответе на экзамене и при выполнении экзаменационных заданий, но обладает необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя.	Обучающийся обнаружил значительные пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустил принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий и не способен продолжить обучение или приступить по окончании университета к профессиональной деятельности без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.	



### 6.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

#### Семестр 7

#### Текущий контроль

##### 1. Устный опрос

Темы 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9

Тема 1. Сущность системы сбалансированных показателей деятельности предприятия.

Устный опрос:

1. Какие методы управления предприятием вы знаете? Их преимущества и недостатки.
2. Какие подходы используются в управлении предприятиями?
3. Как внешние факторы влияют на поведение предприятия, его структуру?
4. Для чего необходима система сбалансированных показателей деятельности предприятия?
5. Каковы предпосылки для создания системы сбалансированных показателей деятельности предприятия?
6. Что такое система сбалансированных показателей деятельности предприятия?
7. Как оценивать стратегию бизнеса?

Тема 2. Ключевые принципы построения системы сбалансированных показателей деятельности предприятия.

Устный опрос:

1. Перечислите основные принципы ССПДП.
2. В чем заключается сущность каждого принципа ССПДП?
3. Как вовлекается каждый сотрудник в реализацию стратегии предприятия?
4. Как нужно преобразовать предприятие для реализации стратегии?
5. Как довести стратегию до сведения каждого члена команды?

Тема 3. Основные составляющие системы сбалансированных показателей деятельности предприятия.

Устный опрос:

1. Покажите структуру системы сбалансированных показателей деятельности предприятия;
2. Дайте характеристику финансовой составляющей ССПДП;
3. Дайте характеристику клиентской составляющей ССПДП;
4. Дайте характеристику внутренней составляющей ССПДП;
5. Дайте характеристику перспективе обучения и развития ССПДП;
6. Как взаимосвязаны эти составляющие в организации? Приведите примеры.
7. Чем отличается ССПДП от управления по целям?
8. Какие особенности можно выделить в ССПДП для различных типов организаций и подразделений?
9. Охарактеризуйте особенности внедрения ССПДП на предприятиях частного сектора экономики.
10. Охарактеризуйте особенности внедрения ССПДП в некоммерческих организациях, государственных учреждениях.

Тема 4. Финансовая составляющая системы сбалансированных показателей деятельности предприятия.

Устный опрос:

1. Каковы основные цели финансовой составляющей ССПДП?
2. Перечислите стадии развития предприятия.
3. Что включают стратегии финансового развития предприятия?
4. За счет чего можно расширить структуру деятельности и увеличить рост доходов?
5. За счет чего можно снизить удельные издержки?
6. За счет чего можно сократить текущие расходы?

Тема 5. Клиентская составляющая системы сбалансированных показателей деятельности предприятия.

Устный опрос:

1. Перечислите основные задачи клиентской составляющей ССПДП.
2. Как определить приоритетных клиентов и дать оценку их удовлетворенности?
3. Что относится к группе ключевых показателей клиентской составляющей?
4. Как сохранить клиентскую базу?
5. Как определить индексы приверженности и удовлетворенности клиента?
6. Как определяется индекс количества потребителей?
7. Как рассчитываются расходы на обслуживание клиента?
8. Как определяются затраты на маркетинг и удержание клиента?

Тема 6. Составляющая бизнес-процессов системы сбалансированных показателей деятельности предприятия.

Устный опрос:

1. Перечислите основные задачи составляющей внутренних бизнес-процессов ССПДП.
2. Внутренние бизнес-процессы как инструмент создания стоимости.
3. Перечислите основные внутренние бизнес-процессы.
4. Что относится к процессам ?короткой волны??
5. Что относится к процессам ?длинной волны??

Тема 7. Составляющая обучения и развития системы сбалансированных показателей деятельности предприятия.

Устный опрос:

1. Перечислите основные задачи составляющей обучения и развития ССПДП.
2. Составляющая обучения и развития как основа эффективного использования нематериального капитала предприятия.
3. Какие понятия включает человеческий капитал?
4. Какие понятия включает организационный капитал?
5. Что включает понятие компетенции и формирование ?профиля компетенции? сотрудника?

Тема 8. Разработка и обеспечение последовательности использования системы сбалансированных показателей деятельности предприятия.

Устный опрос:

1. С чего начинать внедрять ССПДП на предприятии?
2. На кого и в какой степени лежит ответственность за внедрение ССПДП?
3. Какие ошибки возникают при внедрении ССПДП?
4. Перечислите и охарактеризуйте основные этапы создания и внедрения системы ССПДП;
5. Какие факторы способствуют и какие препятствуют успешному внедрению ССПДП?
6. Как построить ?стратегические карты??
7. В чем суть топологии ССПДП?
8. Что означает понятие ?каскадирование??
9. Как сочетаются процессный подход к управлению организацией и ССПДП?
10. Как связана ССПДП с оперативной деятельностью организации?
11. Какова технология разработки системы мотивирования персонала при внедрении и эксплуатации ССПДП?
12. Каким образом ССПДП связывает бюджет организации с реализацией стратегии компании?

Тема 9. Влияние системы сбалансированных показателей деятельности предприятия на эффективность их деятельности.

Устный опрос:

1. Чем отличаются предприятия, использующие ССПДП, от конкурентов?
2. Как влияют ССПДП на реализацию стратегии и управленческие системы?
3. Покажите график окупаемости инвестиций в построение ССПДП?
4. Как влияют ССПДП на ежегодное планирование и бюджетирование?
5. Как рассчитывается эффект от внедрения сбалансированной системы показателей?
6. Как рассчитывается производственная эффективность с помощью ССПДП?
7. Как рассчитывается эффективность хозяйствования с помощью ССПДП?
8. Как рассчитывается эффективность финансово-экономической деятельности предприятия с помощью ССПДП?

## 2. Тестирование

Темы 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9

Тема 1. Сущность системы сбалансированных показателей деятельности предприятия.

Тестирование по теме 1.

Примеры тестовых заданий:

1. Система сбалансированных показателей предназначена для:
  - повышения эффективности управления предприятием за счет применения оптимального набора индикаторов его деятельности;
  - мониторинга и анализа результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
  - обеспечения выживаемости предприятия, отслеживания намеченных целей развития и достижения долгосрочного устойчивого преимущества перед конкурентами.
2. Согласно определению Каплана и Нортонa стратегия это:
  - цели в задачи работников и подразделений компании
  - трансформация нематериальных активов в финансовые результаты
  - связь гипотез о причинах и следствиях
3. Что из перечисленного является одной из основных школ стратегической мысли?
  - Школа Каплана и Нортонa построения Сбалансированной системы показателей;
  - Школа М. Портера определения положения компании на рынке;
  - Школа выдвижения стратегической гипотезы методом ?собеседования?;
  - Школа построения причинно-следственных отношений деятельности компании.
4. Для чего нужна интеграция ССПДП в систему управления организацией?
  - для обеспечения оперативного и своевременного определения значения показателей;
  - для реализации функции ССПДП как инструмента стратегического управления организации;
  - для реализации функции ССПДП как оценочной системы деятельности организации;
  - для обеспечения стратегической направленности деятельности организации.

5. Принципиальным отличием ССПДП от традиционно применяемых методов оценки деятельности организации, является ее ориентация на ?
- разработку стратегии;
  - изучение причинно-следственных связей и зависимостей между показателями;
  - нефинансовые показатели.
6. К нефинансовым показателям относится:
- прибыль;
  - объем нового для компании рынка;
  - рентабельность;
  - доля оборотных активов в общем объеме имущества.
7. Финансовые показатели являются ?
- ретроспективными;
  - перспективными.
8. Сбалансированная система показателей существующую систему финансовых показателей...
- заменяет;
  - дополняет.
9. Система финансовых показателей это оценки, направленные
- ?в будущее?;
  - ?в прошлое?;
10. Система нефинансовых показателей это оценки, направленные
- ?в прошлое?;
  - ?в будущее?.
11. Основная область применения ССПДП:
- оценочная система, ориентированная на нематериальные факторы;
  - система стратегического управления организацией;
  - инструмент распространения информации о результатах деятельности;
  - все перечисленное верно.
12. Система показателей называется сбалансированной, так как учитывает равновесие между?
- финансовыми и нефинансовыми индикаторами, внутренними и внешними компонентами организации, запаздывающими и опережающими индикаторами;
  - материальными и нематериальными активами, запаздывающими и опережающими индикаторами, стратегическими и оперативными задачами;
  - интересами акционеров и сотрудников, интересами клиентов и компании, тенденциями развития и повышения эффективности;
  - стратегией и видением, текущими значениями и долгосрочными целями, инициативами и миссией организации.
13. ССПДП была впервые предложена:
- сотрудником компании Nova Scotia Power Полом Р. Нивеном в 2002 году;
  - американскими экономистами из Гарварда Робертом Капланом и Дэйвидом Нортоном в 1992 году;
  - лауреатами Нобелевской премии, исследователями из Кембриджа (Великобритания) Джеймсом Уотсоном и Френсисом Криком в 1953 году;
  - известным теоретиком по вопросам построения стратегии Майклом Портером в 1985 году;
  - в книге ?Конкурентное преимущество?, получившую за это Премию Академии менеджмента.
14. Выберите правильное утверждение: использование ССПДП обеспечивает?
- преодоление барьера человеческого фактора с помощью стратегического обучения;
  - преодоление барьера ресурсов с помощью каскадирования Системы показателей;
  - преодоление барьера видения с помощью перевода стратегии;
  - нет правильного варианта.
- Тема 2. Ключевые принципы построения системы сбалансированных показателей деятельности предприятия. Тестирование по теме 2.
- Примеры тестовых заданий:
1. Основной принцип построения ССПДП это
- Определение показателей и их критериев
  - Причинно-следственные связи
  - Определение стратегических целей
2. Выберите правильную функцию участника управленческой команды
- поддерживающий руководитель ССПДП содействует формированию эффективной команды посредством наставничества и поддержки
  - члены команды представляют специальные знания хозяйственной единицы или функциональных областей
  - эксперт по организационным изменениям представляет команде ресурсы (как людские, так и финансовые)
  - ведущий специалист по ССПДП представляет команде справочную информацию по стратегии и методологии

3. Какой критерий является ключевым при определении приоритетности инициативы? поддержка инициативы руководством компании

- связь инициативы со стратегией организации
- наличие необходимых ресурсов
- экономическая обоснованность инициативы

4. Возможно ли построение ССПДП не во всей организации, а в отдельном ее подразделении?

- нет, невозможно, так как в построении ССПДП должны участвовать представители всех функциональных направлений организации
- да, но подразделение должно обладать всем комплексом характеристик, присущих цепочке создания стоимости в организации
- да, так как нет принципиальной разницы, начинать построение ССПДП сверху вниз или снизу вверх, начиная с любого подразделения
- нет, так как стратегия, переводом которой в оперативные действия занимается ССПДП, разработана и сформулирована для всей организации

5. Какой принцип ССПДП означает соответствие системы показателей и методики её построения и использования описываемым ею реальным процессам?

- целенаправленность;
- информативность;
- детализация;
- непротиворечивость (согласованность показателей);
- своевременность и адекватность.

Тема 3. Основные составляющие системы сбалансированных показателей деятельности предприятия.

Тестирование по теме 3.

Примеры тестовых заданий:

1. В ССПДП четыре основные перспективы характеризуются следующим образом:

- финансы - как организация делает добавленную стоимость;
- клиенты - как организация управляет потребностями клиента;
- бизнес - процессы - все, что касается денег;
- обучение и рост - как организация управляет знаниями.

2. В ССПДП четыре основные перспективы характеризуются следующим образом:

- финансы - как организация делает добавленную стоимость;
- клиенты - все, что касается денег;
- бизнес-процессы - как организация управляет знаниями;
- обучение и рост - как организация управляет потребностями клиента.

3. В ССПДП четыре основные перспективы характеризуются следующим образом:

- финансы - все, что касается денег;
- клиенты - как организация управляет потребностями клиента;
- бизнес-процессы - как организация делает добавленную стоимость;
- обучение и рост - как организация управляет знаниями.

4. В ССПДП четыре основные перспективы финансы, клиенты, бизнес-процессы, обучение и рост. Может ли организация в процессе создания ССПДП выбрать другие перспективы?

- может;
- не может.

5. Набор показателей, входящих в ССПДП будет ?

- как правило уникальным для каждого конкретного предприятия;
- примерно одинаковым для предприятий одного вида деятельности.

6. Цель какой составляющей ССПДП можно сформулировать, ответив на вопрос: ?В чем покупательная ценность предложения компании??

- клиентской составляющей;
- финансовой составляющей;
- составляющей внутренних процессов;
- оставляющей обучения и развития персонала.

7. Выберите правильное высказывание: ? так как государственные организации должны снижать расходы для выполнения бюджета, они всегда полагаются на предложение операционного совершенства.

- целью государственной организации является выполнение ее миссии и требований клиентов, поэтому всегда применяется предложение тесной связи с клиентами;
- для выполнения миссии государственные организации должны достичь высшего уровня обслуживания клиентов, ставя перед собой цели лидерства по продукту;
- государственные организации не обязаны полагаться на предложение операционного совершенства, а могут разрабатывать цели тесной связи с клиентами и даже лидерства по определенному продукту.

8. Наличие финансовых показателей в ССПДП?

- не требуется для некоммерческих организаций;

- не требуется для государственных организаций;
- требуется только для коммерческих организаций;
- необходимо независимо от того, для какой организации она составлена ? частной, некоммерческой или государственной.

9. В чем заключается главное отличие между ССПДП для государственного и частного секторов?

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

10. Что из перечисленного НЕ является уникальной проблемой возникающей при разработке ССПДП государственной организации, редко встречающиеся на коммерческих предприятиях?

- непостоянство выборных должностных лиц;
- неправильное восприятие результатов деятельности по ССПДП общественностью;
- сложность разработки причинно-следственных отношений между показателями различных составляющих ССПДП;
- ?неподдающаяся оценке? деятельность, противоречивые или запутанные миссии.

Тема 4. Финансовая составляющая системы сбалансированных показателей деятельности предприятия.

Тестирование по теме 4.

Примеры тестовых заданий:

1. Финансовые модели управления бизнесом НЕ включают:

- бухгалтерский учет;
- бюджетное управление;
- модели управления нематериальными активами.

2. Финансовая перспектива содержит

- показатели, характеризующие реакцию среды на способность компании удовлетворять потребности клиентов для достижения финансовых целей;
- финансово-экономические показатели на уровне компании или бизнес-направления, отражающие стратегические цели акционеров;
- показатели способности обеспечивать эффективность ключевых бизнес-процессов с помощью основных нематериальных активов - компетентности и культуры персонала, управленческой и технологической инфраструктуры.

3. При использовании ССПДП к показателям для оценки перспективы ?финансы? относят:

- рост объема продаж;
- сохранение потребительской базы;
- качество продукции;
- текучесть персонала.

4. При использовании ССПДП к показателям для оценки перспективы ?финансы? относят:

- движение денежных средств;
- объем и доля целевого сегмента рынка;
- сроки исполнения заказа;
- уровень квалификации.

5. Финансовая составляющая ССПДП?

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

Тема 5. Клиентская составляющая системы сбалансированных показателей деятельности предприятия.

Тестирование по теме 5.

Примеры тестовых заданий:

1. Перспектива Рынок/Клиенты содержит

- показатели, характеризующие реакцию среды на способность компании удовлетворять потребности клиентов для достижения финансовых целей
- финансово-экономические показатели на уровне компании или бизнес-направления, отражающие стратегические цели акционеров
- показатели способности обеспечивать эффективность ключевых бизнес-процессов с помощью основных нематериальных активов - компетентности и культуры персонала, управленческой и технологической инфраструктуры.

2. При использовании ССПДП к показателям для оценки перспективы ?клиенты? относят:

- рост объема продаж;

- сохранение потребительской базы;
- качество продукции;
- текучесть персонала;

3. При использовании ССПДП к показателям для оценки перспективы ?клиенты? относят:

- уровень квалификации;
- сроки исполнения заказа;
- объем и доля целевого сегмента рынка;
- движение денежных средств.

4. Выберете опережающие показатели клиентской составляющей:

- рост доли рынка;
- число возвратов продукции;
- рост прибыльности клиента;
- время обслуживания клиента.

5. Клиентская составляющая системы сбалансированных показателей деятельности предприятия НЕ должна позволять измерять:

- присутствие компании на рынке;
- расширение клиентской базы;
- независимость компании от конкретных клиентов;
- ?лояльность клиентской базы?;
- способность компании увеличивать объемы продаж существующим (постоянным) клиентам.

Тема 6. Составляющая бизнес-процессов системы сбалансированных показателей деятельности предприятия.

Тестирование по теме 6.

Примеры тестовых заданий:

1. Перспектива внутренних бизнес-процессов содержит

- показатели, характеризующие реакцию среды на способность компании удовлетворять потребности клиентов для достижения финансовых целей;
- показатели способности обеспечивать эффективность ключевых бизнес-процессов с помощью основных нематериальных активов - компетентности и культуры персонала, управленческой и технологической инфраструктуры;
- показатели способности обеспечивать эффективность ключевых бизнес-процессов с помощью основных нематериальных активов - компетентности и культуры персонала, управленческой и технологической инфраструктуры.

2. При использовании ССПДП к показателям для оценки перспективы ?бизнес процессы? относят:

- рост объема продаж;
- сохранение потребительской базы;
- качество продукции;
- удовлетворенность персонала.

3. При использовании ССПДП к показателям для оценки перспективы ?бизнес-процессы? относят:

- уровень квалификации;
- сроки исполнения заказа;
- объем и доля целевого сегмента рынка;
- движение денежных средств.

4. Фокусирование внимания на снижении стоимости, улучшении качества и сокращении временного цикла всех существующих процессов относится к ?

- финансовой составляющей;
- клиентской составляющей;
- составляющей бизнес-процессов;
- составляющей обучения и развития.

5. Какая составляющая системы сбалансированных показателей деятельности предприятия выявляет ключевые процессы, на усовершенствовании которых должно сосредоточиться предприятие, чтобы как можно лучше донести свое уникальное предложение до потребителя?

- финансовая составляющая;
- клиентская составляющая;
- составляющая бизнес-процессов;
- составляющая обучения и развития.

Тема 7. Составляющая обучения и развития системы сбалансированных показателей деятельности предприятия.

Тестирование по теме 7.

Примеры тестовых заданий:

1. Перспектива сотрудники/инфраструктура содержит

- показатели, характеризующие реакцию среды на способность компании удовлетворять потребности клиентов для достижения финансовых целей;

- показатели способности обеспечивать эффективность ключевых бизнес-процессов с помощью основных нематериальных активов - компетентности и культуры персонала, управленческой и технологической инфраструктуры;

- показатели способности обеспечивать эффективность ключевых бизнес-процессов с помощью основных нематериальных активов - компетентности и культуры персонала, управленческой и технологической инфраструктуры.

2. При использовании ССПДП к показателям для оценки перспективы ?обучение и рост? относят:

- рост объема продаж;
- сохранение потребительской базы;
- сроки исполнения заказа;
- текучесть персонала.

3. При использовании ССПДП к показателям для оценки перспективы ?обучение и рост? относят:

- эффективность работы информационной системы;
- сроки исполнения заказа;
- объем и доля целевого сегмента рынка;
- движение денежных средств.

4. Инвестиции в переподготовку, информационные технологии и системы относятся к ?

- финансовой составляющей;
- клиентской составляющей;
- составляющей бизнес-процессов;
- составляющей обучения и развития.

5. Какая составляющая системы сбалансированных показателей деятельности предприятия помогает направить инвестиции и сориентировать в этом направлении работу с персоналом, развитие внутренних систем компании, корпоративной культуры и климата?

- финансовая составляющая;
- клиентская составляющая;
- составляющая бизнес-процессов;
- составляющая обучения и развития.

Тема 8. Разработка и обеспечение последовательного использования системы сбалансированных показателей деятельности предприятия.

Тестирование по теме 8.

Примеры тестовых заданий:

1. Стратегическая карта представляет собой ?

- стратегические цели компании в формализованном виде во взаимосвязи и взаимозависимости на основе причинно-следственных связей между ними
- финансово-экономические показатели на уровне компании или бизнес-направления, отражающие стратегические цели акционеров

2. В чем заключается связь ССПДП с системой вознаграждения (мотивации) персонала?

- вознаграждение получают работники, создавшие персональные Системы показателей;
- размер вознаграждения должен быть отражен в виде показателя в составляющей обучения и развития персонала ССПДП компании;
- вознаграждение должно быть предусмотрено бюджетом, разработанным в результате стратегического бюджетного процесса на базе ССПДП;
- денежные выплаты (вознаграждение) основываются на результатах Системы показателей всей организации или хозяйственной единицы.

3. Какой критерий является ключевым в выборе поставщика ПО для автоматизации ССПДП?

- цена лицензии на одно рабочее место и стоимость обслуживания;
- подтверждение эффективности ПО и компетентности и опыта поставщика;
- рекомендациями прошлых клиентов;
- жизнеспособность поставщика - его финансовое состояние и наличие собственной разработанной и внедренной ССПДП;
- готовность поставщика обеспечить послепродажное обслуживание.

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

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

5. Стратегической картой называется?

- перечень показателей с указанием их стратегических целей;
- графическое изображение рассказа о стратегии посредством причинно-следственных отношений целей и показателей;

- перечень целей и их отношением к стратегии;
- нет правильного ответа.

6. Как увеличивается управленческая отчетность в организации после грамотного внедрения ССПДП?

- увеличивается, так как существующая отчетность дополняется отчетами по результатам деятельности на базе ССПДП;
- не изменяется - внедрение ССПДП не влияет на объем управленческой отчетности так как при внедрении ССПДП;
- происходит полная перестройка системы управления организации, объем отчетности организации может как увеличиться, так и уменьшиться;
- правильное введение Системы показателей должно сократить объем отчетности.

7. Может ли проект ССПДП считаться завершенным после разработки и внедрения?

- да, но только после разработки и внедрения всех каскадированных ССПДП и интеграции их в систему управления организации ;
- нет ? ССПДП никогда не бывает завершенной, как никогда не завершается процесс совершенствование организации;
- да ? в том случае, если организация планирует использовать ССПДП только как оценочную систему;
- нет, так как существует третий обязательный этап ? апробация и доработка в течение как минимум одного года.

8. Какая проблема является ?номером 1? при внедрении ССПДП, неизбежно приводящая к неудаче проекта?

- преждевременная связь с управленческими процессами;
- отсутствие целей для ССПДП;
- отсутствие поддержки со стороны руководства;
- отсутствие теоретического и практического обучения.

9. В каком порядке происходит построение ССПДП и стратегической карты?

- показатели и причинно-следственные связи разрабатываются параллельно от финансовой составляющей к составляющей обучения и развития персонала;
- показатели ССПДП разрабатываются от финансовой составляющей к составляющей обучения и развития персонала, а причинно следственные связи от составляющей обучения и развития персонала к финансовой составляющей;
- показатели и причинно-следственные связи разрабатываются параллельно от составляющей обучения и развития персонала к финансовой составляющей;
- показатели ССПДП разрабатываются от составляющей обучения и развития персонала к финансовой составляющей, а причинно следственные связи от финансовой составляющей к составляющей обучения и развития персонала.

Тема 9. Влияние системы сбалансированных показателей деятельности предприятия на эффективность их деятельности.

Тестирование по теме 9.

Примеры тестовых заданий:

1. Стратегия эффективности предполагает ?

- результативное исполнение операций для достижения целей клиентской составляющей;
- развитие и увеличение доходов и прибыльности;

2. Система сбалансированных показателей выявляет возможности улучшения финансовой деятельности организации ?

- за счет роста доходов;
- за счет снижения затрат;
- за счет роста доходов и снижения затрат.

3. Какое качество НЕ является характеристикой системы сбалансированных показателей?

- универсальность;
- простота;
- эффективность.

4. Ключевые показатели эффективности в ССПДП являются ?

- измерителями уровня прибыльности организации;
- измерителями причинно-следственных связей между показателями;
- измерителями достижимости целей организации.

5. Подход к оценке управления эффективностью бизнеса означает:

- определение стратегического ресурса;
- оптимизировать внутренние процессы;
- определять цели на стратегическом, тактическом и оперативных уровнях;
- оптимизировать потоки информации.

6. Целевой подход к оценке управления эффективностью бизнеса означает:

- определение стратегического ресурса;
- оптимизировать внутренние процессы;
- определять цели на стратегическом, тактическом и оперативных уровнях;



- оптимизировать потоки информации.

7. Стратегическое направление ?сокращение издержек? включает:

- новые продукты;
- повышение производительности;
- новое применение;
- оптимизация использования активов;
- сокращение текущих расходов.

### **3. Письменная работа**

Темы 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9

1. Традиционная финансовая модель бухгалтерского учета.
2. Критерии оценок и управление в информационный век.
3. Миссия и видение организации и их роль в определении стратегии предприятия.
4. Деятельность компаний в условиях конкуренции в эпоху информации.
5. Сбалансированная система показателей как система управления.
6. Финансовая составляющая сбалансированной системы показателей, ее возможное содержание и роль.
7. Клиентская составляющая сбалансированной системы показателей, ее возможное содержание и роль.
8. Составляющая внутренних бизнес-процессов сбалансированной системы показателей, ее возможное содержание и роль.
9. Составляющая обучения и развития персонала сбалансированной системы показателей, ее возможное содержание и роль.
10. Взаимосвязь показателей сбалансированной системы показателей с единой стратегией предприятия.
11. Причинно-следственные связи.
12. Принципы системы сбалансированных показателей деятельности предприятия.
13. Каскадирование системы сбалансированных показателей.
14. Стратегическая карта уровня компании.
15. Стратегическая карта уровня подразделений.

### **Зачет с оценкой**

Вопросы к зачету с оценкой:

1. Характеристика существующих методов стратегического управления.
2. История возникновения и объективные предпосылки появления методологии системы сбалансированных показателей деятельности предприятия (ССПДП).
3. Учение Р.Каплана и Д.Нортон.
4. Финансовые и нефинансовые показатели деятельности и их развитие во времени.
5. Цели и задачи создания СПДП.
6. СПДП - основные понятия и определения.
7. Сущность СПДП и ее отличие от традиционных методов стратегического управления.
8. СПДП и ее преимущества.
9. Причинно-следственные связи в системе СПДП.
10. Нефинансовые показатели и необходимость их применения. СПДП - как оценочная система.
11. СПДП - как средство стратегического управления на долгосрочной основе.
12. Основные принципы СПДП.
13. Структура системы сбалансированных показателей деятельности предприятия.
14. Взаимосвязь показателей в системе сбалансированных показателей деятельности предприятия.
15. Возможности системы сбалансированных показателей деятельности предприятия.
16. Основные цели финансовой составляющей СПДП.
17. Основные задачи клиентской составляющей СПДП.
18. Группа ключевых показателей клиентской составляющей.
19. Основные задачи составляющей внутренних бизнес-процессов СПДП.
20. Основные внутренние бизнес-процессы: процессы ?короткой волны? и процессы ?длинной волны?.
21. Основные задачи составляющей обучения и развития СПДП.
22. Составляющая обучения и развития как основа эффективного использования нематериального капитала предприятия.
23. Человеческий капитал, организационный капитал.
24. Понятие компетенции и формирование ?профиля компетенции? сотрудника.
25. Создание организационных условий для внедрения СПДП.
26. Построение ?стратегической карты?.
27. Причинно-следственные связи в ?стратегических картах?.
28. Матрица ?причина-следствие?.
29. Критерии выбора показателей.
30. Этапы создания и внедрения системы СПДП.
31. Коммуникационные мероприятия в рамках внедрения СПДП.

32. Распространенные ошибки при внедрении ССПДП.
33. Внедрение системы ССПДП на примере организации.
34. Топология ССПДП.
35. Каскадирование: горизонтальное и вертикальное.
36. Методы каскадирования.
37. Интеграция ССПДП в систему планирования.
38. Взаимосвязь стратегии с бюджетами предприятия.
39. Управление сотрудниками с помощью ССПДП.
40. Система мотивации, основанная на ССПДП.
41. Стимулирование самоуправления сотрудников при помощи ССПДП.
42. Требования к системе отчетности, построенной на основе ССПДП.
43. Система мониторинга, построенная на основе ССПДП.
44. Соединение ССПДП с системой риск-менеджмента.
45. Поэтапная ИТ-поддержка ССПДП.
46. Сравнение предприятий, использующих ССПДП, с конкурентами.
47. Влияние ССПДП на реализацию стратегии и управленческие системы.
48. Инвестиции в построение ССПДП и их окупаемость.
49. Влияние ССПДП на ежегодное планирование и бюджетирование.
50. Эффект от внедрения сбалансированной системы показателей.

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

В КФУ действует балльно-рейтинговая система оценки знаний обучающихся. Суммарно по дисциплине (модулю) можно получить максимум 100 баллов за семестр, из них текущая работа оценивается в 50 баллов, итоговая форма контроля - в 50 баллов.

Для зачёта:

56 баллов и более - "зачтено".

55 баллов и менее - "не зачтено".

Для экзамена:

86 баллов и более - "отлично".

71-85 баллов - "хорошо".

56-70 баллов - "удовлетворительно".

55 баллов и менее - "неудовлетворительно".

Форма контроля	Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций	Этап	Количество баллов
<b>Семестр 7</b>			
<b>Текущий контроль</b>			
Устный опрос	Устный опрос проводится на практических занятиях. Обучающиеся выступают с докладами, сообщениями, дополнениями, участвуют в дискуссии, отвечают на вопросы преподавателя. Оценивается уровень домашней подготовки по теме, способность системно и логично излагать материал, анализировать, формулировать собственную позицию, отвечать на дополнительные вопросы.	1	27
Тестирование	Тестирование проходит в письменной форме или с использованием компьютерных средств. Обучающийся получает определённое количество тестовых заданий. На выполнение выделяется фиксированное время в зависимости от количества заданий. Оценка выставляется в зависимости от процента правильно выполненных заданий.	2	18
Письменная работа	Обучающиеся получают задание по освещению определённых теоретических вопросов или решению задач. Работа выполняется письменно и сдаётся преподавателю. Оцениваются владение материалом по теме работы, аналитические способности, владение методами, умения и навыки, необходимые для выполнения заданий.	3	5
<b>Зачет с оценкой</b>	Зачёт нацелен на комплексную проверку освоения дисциплины. Обучающийся получает вопрос (вопросы) либо задание (задания) и время на подготовку. Зачёт проводится в устной, письменной или компьютерной форме. Оценивается владение материалом, его системное освоение, способность применять нужные знания, навыки и умения при анализе проблемных ситуаций и решении практических заданий.		50

## 7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

### 7.1 Основная литература:

1. Фомичев А. Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / Фомичев А.Н. - М.: Дашков и К, 2018. - 468 с.: ISBN 978-5-394-01974-6 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/318610>.
2. Егоршин А.П. Стратегический менеджмент : учебник / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. ? 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2018. - 290 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). -Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/952274>
3. Вдовин С.М., Салимова Т.А., Бирюкова Л.И. Система менеджмента качества организации: Учебное пособие / - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 299 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат) ISBN 978-5-16-005070-6 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1006756>.

### 7.2. Дополнительная литература:

1. Стратегическое управление организацией: Учебное пособие / Г.Д. Антонов, В.М. Тумин, О.П. Иванова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 239 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). ISBN 978-5-16-006204-4 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/452653>.
2. Экономический анализ: Основы теории. Комплексный анализ хозяйственной деятельности организации [Текст] : учебник / под ред. Н. В. Войтоловского, А. П. Калининой, И. И. Мазуровой ; СПбГУЭФ. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юрайт, 2010. - 507 с. - (Университеты России). - Библиогр. в конце гл. - Рек. УМО. - В пер. - ISBN 978-5-9916-0193-1. - ISBN 978-5-9692-0559-8. (50 экз.).
3. Лысенко Д. В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Электронный ресурс] : учебник для вузов. - Москва : ИНФРА-М, 2013. - 320 с. - ISBN 978-5-16-003127-9. - Режим доступа: <http://znanium.com/go.php?id=407438>.
4. Теория процессного управления : монография / Ю.В. Ляндау, Д.И. Стасевич. - М. : ИНФРА-М, 2019. - 118 с. - (Научная мысль). - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1023242>.
5. Синергетический подход к управлению: Монография / Поташева Г.А. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 160 с.: 60x90 1/16. - (Научная мысль) ISBN 978-5-16-004843-7 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/558406>.

## 8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля)

Библиотека учебной и научной литературы - <http://sbiblio.com/sbiblio>

Официальный сайт журнала "Управление экономическими системами" - <http://www.uecs.ru/>

Электронная библиотека - <http://elibrary.ru/defaultx.asp>

## 9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Вид работ	Методические рекомендации
лекции	Конспектирование лекций ведется в специально отведенной для этого тетради. Необходимо записывать тему и план лекций, рекомендуемую литературу к теме. Записи разделов лекции должны иметь заголовки, подзаголовки, красные строки. Для выделения разделов, выводов, определений, основных идей можно использовать цветные карандаши и фломастеры. В конспекте дословно записываются определения понятий и категорий. Остальное должно быть записано своими словами. Каждому студенту необходимо выработать и использовать допустимые сокращения наиболее распространенных терминов и понятий. В конспект следует заносить все, что преподаватель пишет на доске, также рекомендуемые схемы, таблицы, диаграммы и т.д. С целью улучшения усвоения материала требуется просмотреть конспект сразу после занятий, отметить материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания, попытаться найти ответы на затруднительные вопросы, используя рекомендуемую литературу.

Вид работ	Методические рекомендации
практические занятия	<p>Подготовка к практическому занятию включает в себя текущую работу над учебными материалами с использованием конспектов и рекомендуемой основной и дополнительной литературы; групповые и индивидуальные консультации; самостоятельное решение ситуационных задач. Студент может пользоваться библиотекой вуза, которая в полной мере обеспечена соответствующей литературой. Работу с литературой рекомендуется делать в следующей последовательности: беглый просмотр (для выбора глав, статей, которые необходимы по изучаемой теме); беглый просмотр содержания и выбор конкретных страниц, отрезков текста с пометкой их расположения по перечню литературы, номеру страницы и номеру абзаца; конспектирование прочитанного. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, необходимо сформулировать вопросы и обратиться за помощью к преподавателю на консультации или ближайшей лекции. Рекомендуется регулярно отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.</p>
самостоятельная работа	<p>Методические указания по организации внеаудиторной самостоятельной работы способствуют организации последовательного изучения материала, вынесенного на самостоятельное освоение в соответствии с учебным планом, программой учебной дисциплины/ и имеет такую структуру как:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- тема;</li> <li>- вопросы и содержание материала для самостоятельного изучения;</li> <li>- форма выполнения задания;</li> <li>- алгоритм выполнения и оформления самостоятельной работы;</li> <li>- критерии оценки самостоятельной работы;</li> <li>- рекомендуемые источники информации (литература основная, дополнительная, нормативная, ресурсы Интернет и др.).</li> </ul> <p>Задачи самостоятельной работы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- обретение навыков самостоятельной научно-исследовательской работы на основании анализа текстов литературных источников и применения различных методов исследования;</li> <li>- выработка умения самостоятельно и критически подходить к изучаемому материалу.</li> </ul>
тестирование	<p>Тесты - это вопросы или задания, предусматривающие конкретный, краткий, четкий ответ на имеющиеся эталоны ответов. Тестирование позволяет оценить знание фактического материала, умение логически мыслить, способность к рефлексии и творчески подходить к решению поставленной задачи.</p> <p>При подготовке к тестированию необходимо:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>а) готовясь к тестированию, студент должен проработать информационный материал по дисциплине;</li> <li>б) студент должен знать, сколько тестов будет предложено, сколько времени отводится на тестирование, какова система оценки результатов и т.д.</li> <li>в) приступая к работе с тестами, студент должен внимательно и до конца прочитать вопрос и предлагаемые варианты ответов, выбрать правильные или правильные (их может быть несколько);</li> <li>г) если встретиться чрезвычайно трудный вопрос, не надо тратить много времени на него, необходимо перейти к другим тестам, а потом вернуться к трудному вопросу в конце.</li> <li>е) обязательно оставьте время для проверки ответов, чтобы избежать механических ошибок.</li> </ol>
устный опрос	<p>При подготовке к устному опросу студенты должны прочитать конспекты лекций и изучить рекомендуемую литературу.</p> <p>Целесообразно готовиться к занятиям за 1-2 недели до их начала, а именно: составить конспект основных определений и понятий по учебной дисциплине на основе изученной рекомендуемой литературы, подготовить развернутые планы ответов и краткое содержание вопросов практических занятий.</p> <p>Каждую тему занятий важно увязывать с предыдущим учебным материалом и спецификой будущей профессиональной деятельности.</p> <p>Студент должен быть готов к устному опросу на каждом учебном занятии. Одобряются и поощряются инициативные выступления по темам практических занятий.</p>

Вид работ	Методические рекомендации
письменная работа	В процессе подготовки письменной работы студенты должны показать умение аналитически работать с литературой (русской и зарубежной), продемонстрировать навыки обоснованного и развернутого изложения своей точки зрения на исследуемую тему, внести свои предложения. При подготовке письменной работы студенты должны сформулировать актуальность и важность данной темы, должны провести разбор исследуемых материалов по определенной проблеме, и в заключение сделать выводы. Написание работы осуществляется самостоятельно путем творческого изложения собранных научных материалов и нормативных источников. При использовании идей, выводов либо текстового материала (цитат) других авторов необходимо делать ссылку на соответствующее издание, где содержатся используемые идеи и материалы.
зачет с оценкой	Одним из этапов изучения дисциплины является промежуточная аттестация в виде письменного (устного) зачета. При этом студент должен показать все те знания, умения и навыки, которые он приобрел в процессе текущей работы по изучению дисциплины. Дисциплина считается освоенной студентом, если он в полном объеме сформировал установленные компетенции и способен выполнять указанные в данной программе основные виды профессиональной деятельности. Освоение дисциплины должно позволить студенту осуществлять как аналитическую, так и научно-исследовательскую деятельность, что предполагает глубокое знание теории и практики данного курса. При подготовке зачету необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомендуемую литературу и др.

#### 10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

Освоение дисциплины "Система сбалансированных показателей деятельности предприятия" предполагает использование следующего программного обеспечения и информационно-справочных систем:

Операционная система Microsoft Windows Professional 7 Russian

Пакет офисного программного обеспечения Microsoft Office 2010 Professional Plus Russian

Браузер Mozilla Firefox

Браузер Google Chrome

Adobe Reader XI

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "ZNANIUM.COM", доступ к которой предоставлен обучающимся. 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, учебно-методические комплексы, 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 образования (ФГОС ВО) нового поколения.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе Издательства "Лань", доступ к которой предоставлен обучающимся. ЭБС Издательства "Лань" включает в себя электронные версии книг издательства "Лань" и других ведущих издательств учебной литературы, а также электронные версии периодических изданий по естественным, техническим и гуманитарным наукам. ЭБС Издательства "Лань" обеспечивает доступ к научной, учебной литературе и научным периодическим изданиям по максимальному количеству профильных направлений с соблюдением всех авторских и смежных прав.

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

Освоение дисциплины "Система сбалансированных показателей деятельности предприятия" 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.

Компьютерный класс, представляющий собой рабочее место преподавателя и не менее 15 рабочих мест студентов, включающих компьютерный стол, стул, персональный компьютер, лицензионное программное обеспечение. Каждый компьютер имеет широкополосный доступ в сеть Интернет. Все компьютеры подключены к корпоративной компьютерной сети КФУ и находятся в едином домене.

## **12. Средства адаптации преподавания дисциплины к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья**

При необходимости в образовательном процессе применяются следующие методы и технологии, облегчающие восприятие информации обучающимися инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья:

- создание текстовой версии любого нетекстового контента для его возможного преобразования в альтернативные формы, удобные для различных пользователей;
- создание контента, который можно представить в различных видах без потери данных или структуры, предусмотреть возможность масштабирования текста и изображений без потери качества, предусмотреть доступность управления контентом с клавиатуры;
- создание возможностей для обучающихся воспринимать одну и ту же информацию из разных источников - например, так, чтобы лица с нарушениями слуха получали информацию визуально, с нарушениями зрения - аудиально;
- применение программных средств, обеспечивающих возможность освоения навыков и умений, формируемых дисциплиной, за счёт альтернативных способов, в том числе виртуальных лабораторий и симуляционных технологий;
- применение дистанционных образовательных технологий для передачи информации, организации различных форм интерактивной контактной работы обучающегося с преподавателем, в том числе вебинаров, которые могут быть использованы для проведения виртуальных лекций с возможностью взаимодействия всех участников дистанционного обучения, проведения семинаров, выступления с докладами и защиты выполненных работ, проведения тренингов, организации коллективной работы;
- применение дистанционных образовательных технологий для организации форм текущего и промежуточного контроля;
- увеличение продолжительности сдачи обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья форм промежуточной аттестации по отношению к установленной продолжительности их сдачи:
- продолжительности сдачи зачёта или экзамена, проводимого в письменной форме, - не более чем на 90 минут;
- продолжительности подготовки обучающегося к ответу на зачёте или экзамене, проводимом в устной форме, - не более чем на 20 минут;
- продолжительности выступления обучающегося при защите курсовой работы - не более чем на 15 минут.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО и учебным планом по направлению 38.03.02 "Менеджмент" и профилю подготовки Производственный менеджмент .